



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EMPLOYEES EVALUATION AND REMUNERATION IN A
SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tereza Němcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Němcová Tereza

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of Changes in the System of Employees Evaluation and Remuneration in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá změnou systému hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou shrnuty pojmy a poznatky související s hodnocením zaměstnanců, jejich motivací a odměňováním. Analytická část se zaměřuje na podrobný popis současného stavu konkrétní společnosti a poslední část obsahuje návrhy změn fungujícího systému hodnocení a odměňování a jeho ekonomické vyhodnocení.

Abstract

This bachelor thesis deals with a change in the system of evaluation and remuneration in a selected company. The theoretical part summarizes concepts and pieces of knowledge related to evaluation of employees and also their motivation and remuneration. The analytical part focuses on a detailed description of current state of this company and the last part contains proposals for changes in the functioning system of evaluation and remuneration and its economic evaluation

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, motivace, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody

Key words

Employee's evaluation, employee's remuneration, motivation, employee, employee's benefits

Bibliografická citace

NĚMCOVÁ, T. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 176 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné rady a ochotu při tvorbě práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti PKS okna a.s. za poskytnutá data a příjemnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Hodnocení pracovníků	13
2.2 Oblasti hodnocení.....	13
2.3 Tři podoby hodnocení	14
2.4 Základní metody hodnocení pracovníků	14
2.4.1 Metody orientované na minulost	15
2.4.2 Metody orientované na budoucnost.....	16
2.5 Odměňování pracovníků	18
2.5.1 Způsoby odměňování pracovního výkonu	18
2.5.2 Mzdové formy	21
2.6 Benefity.....	24
2.7 Motivace.....	25
2.7.1 Spokojenost s prací	26
2.7.2 Vztah mezi motivací a pracovním výkonem.....	26
2.7.3 Typy motivace	28
2.7.4 Teorie motivace	28
2.8 Analytické metody	30
2.8.1 Analýza 7S faktorů společnosti McKinsey	30
2.8.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	30
2.8.3 Dotazník.....	31
2.8.4 Rozhovor	31
2.8.5 SWOT analýza.....	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	33
3.1 Základní údaje o společnosti PKS okna a.s.	33
3.2 Výrobní program.....	34
3.3 Historie společnosti	36
3.4 Analýza hospodářské situace.....	36
3.4.1 Náklady.....	37
3.4.2 Výnosy.....	38
3.4.3 Výsledek hospodaření.....	38
3.5 Analýza společnosti.....	39
3.5.1 Strategie společnosti	39
3.5.2 Organizační struktura.....	40
3.5.3 Informační systémy	42
3.5.4 Styl řízení.....	43
3.5.5 Spolupracovníci	43
3.5.6 Schopnosti	44
3.5.7 Sdílené hodnoty společnosti	45
3.6 Analýza zaměstnanců.....	45
3.6.1 Rozložení zaměstnanců v rámci organizace	45
3.6.2 Rozložení zaměstnanců dle počtu a kategorie	50
3.6.3 Rozložení zaměstnanců dle pohlaví.....	51

3.6.4	Fluktuace zaměstnanců	51
3.6.5	Nemocnost zaměstnanců	52
3.6.6	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	53
3.6.7	Produktivita práce a průměrné mzdy	54
3.6.8	Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	55
3.7	Současný systém hodnocení a odměňování	56
3.7.1	Kolektivní smlouva	56
3.7.2	Směrnice k zaměstnaneckým výhodám pro rok 2015, kategorie THP	63
3.7.3	Směrnice k zaměstnaneckým výhodám pro rok 2015, kategorie D	64
3.7.4	Směrnice k zaměstnaneckým výhodám pro rok 2016	65
3.7.5	Analýza hodnocení pracovního výkonu ve společnosti	67
3.7.6	Dotazníkové šetření	68
3.7.7	Řízený rozhovor	70
3.8	Analýza konkurence	72
3.8.1	Analýza konkurence z hlediska odměňování	74
3.9	Analýza trhu práce	79
3.9.1	Analýza obyvatelstva	80
3.9.2	Nezaměstnanost	82
3.9.3	Nabídka a poptávka po práci	83
3.9.4	Průměrné hrubé měsíční mzdy	83
3.9.5	Benefity	85
3.9.6	Dotace	86
3.9.7	Legislativa	90
3.10	SWOT analýza	90
3.10.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	94
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	97
4.1	Návrhy řešení	97
4.1.1	Opakované zjišťování spokojenosti s hodnocením a odměňováním	98
4.1.2	Vytvoření srozumitelné informační brožury	98
4.1.3	Zavedení podrobnějších hodnotících pohovorů zahrnujících zpětnou vazbu	99
4.1.4	Možnost volby některých zaměstnaneckých výhod	101
4.1.5	Náborový příspěvek	106
4.2	Ekonomické zhodnocení návrhů	106
4.2.1	Přínosy návrhů	107
4.2.2	Vyčíslení nákladů	108
4.2.3	Shrnutí nákladů	114
4.3	Harmonogram návrhů změn	115
	ZÁVĚR	119
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	121
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	127
	SEZNAM GRAFŮ	128
	SEZNAM OBRÁZKŮ	129
	SEZNAM TABULEK	130
	SEZNAM PŘÍLOH	132

ÚVOD

Následující text se bude zabývat tématem, kterému mnohdy není v různých společnostech přikládán dostatečný význam. Pravidelné zdokonalování systému hodnocení a odměňování je ale důležitou činností, jež by se měla stát v každé organizaci samozřejmostí.

Neustálé zlepšování systému hodnocení a odměňování není pouze zajišťování vhodných podmínek pro zaměstnance, ale rovněž zajišťování dobře fungující společnosti. Když si zaměstnavatelé uvědomí, že nejprve je nutné vytvořit příjemné zázemí pro pracovníky, dobře fungující společnost a rostoucí výkon jim bude odměnou.

Vytvoření vhodného systému hodnocení a odměňování není jednoduchý úkol. Jedná se o složitý a časově náročný proces, při jehož tvorbě je zapotřebí schopných a kvalifikovaných osob, které využijí nejen své načerpané znalosti, ale i svoji lidskou stránku. Každý člověk je jiný, má jiné názory a priority, na něž je důležité brát ohled a respektovat je. Stejně to je i s vytvářením pracovních podmínek pro zaměstnance. Pro efektivní motivaci pracovníků je třeba si všímat jejich rozdílností a využívat prostředky, jež je budou skutečně motivovat a přispívat k jejich spokojenosti.

Bakalářská práce se bude věnovat systému hodnocení a odměňování ve společnosti PKS okna a.s. I přesto, že v organizaci již určitý systém funguje, je důležité zjistit, zda je skutečně tím řešením, které vystihuje jedinečnost jednotlivých pracovníků, přispívá k jejich spokojenosti a následně i k efektivnímu fungování společnosti.

Teoretická část bude vycházet z odborné literatury věnující se tématům hodnocení a odměňování zaměstnanců. Budou vysvětleny pojmy spojené s hodnocením pracovníků a popsány metody, jež se k hodnocení využívají. Dále zde bude část věnující se odměňování zaměstnanců a závěr teoretické části se bude věnovat motivaci, zejména vztahu mezi motivací a pracovním výkonem.

Analytická část bude obsahovat poznatky získané na základě teoretické části. Bude provedena podrobná analýza současného systému hodnocení a odměňování dosud fungujícího ve společnosti. Pro co nejpresnější analýzu celé organizace bude využito

analýzy faktorů 7S, analýzy účetních výkazů, analýzy trhu práce, či Porterovy analýzy, a v závěru budou shrnuty výsledky jednotlivých analýz.

V návrhové části budou sestaveny návrhy změn systému hodnocení a odměňování pracovníků na základě zjištěných údajů v analytické části, a jejich ekonomické zhodnocení.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Společnost PKS okna a.s. se již delší dobu potýká s problémem, kterým je nastolená personální politika v organizaci a z toho pramenící odliv a následný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Systém hodnocení a odměňování se dlouho neměnil a pracovníci odcházejí pracovat do jiných společností, kde je jim nabídnuto zajímavější ohodnocení.

Hlavním cílem práce je tedy sestavit vhodný návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti PKS okna a.s., neboť s dobou se mění požadavky na podmínky, při nichž zaměstnanci pracují. Je potřeba zanalyzovat stávající systém a zaktualizovat ho tak, aby vyhovoval současné době.

Výsledný návrh by měl být přínosem pro celou společnost, zároveň by měl vytvořit dostatečně motivující prostředí a následně i větší spokojenost zaměstnanců.

Informace pro teoretickou část budou čerpány zejména z odborné literatury, která se zabývá tématy hodnocení, odměňování a motivace pracovníků.

Analytická část bude zpracována na základě poznatků z teoretické části. Dále bude využito osobního setkání s finančním ředitelem společnosti PKS okna a.s., s pracovníci personálního oddělení a se mzdovou účetní. Díky těmto setkáním bude možné využít získané materiály a společně s materiály, které jsou dostupné na internetu, vytvořit podrobný popis používaného systému hodnocení a odměňování. Následně bude prostřednictvím těchto zdrojů co nejefektivněji zhodnocena aktuální situace.

Metody, které budou použity v práci, jsou:

- analýza účetních výkazů společnosti,
- analýza společnosti prostřednictvím rozboru 7S faktorů,
- průzkum pomocí dotazníkového šetření zaměstnanců,
- řízený rozhovor,
- analýza konkurence prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil,
- analýza trhu práce,
- SWOT analýza.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující části budou přesněji vysvětleny pojmy, které souvisí s tématem této práce. Pochopení důležitých pojmů usnadní orientaci v práci.

2.1 Hodnocení pracovníků

V každé organizaci přijde období, v němž by chtěla začít využívat své finanční i lidské zdroje efektivněji, neboli přimět zaměstnance k maximálním výkonům. Aby byl proces zvyšování výkonnosti úspěšný, musí zde fungovat účinná motivace. A právě hodnocení zaměstnanců patří k nástrojům motivace (3, s. 11).

Samotné hodnocení pracovníků nezachycuje pouze pracovní výkon, ale mnoho dalších skutečností. Musíme se zaměřit například na jednotnost výsledků práce, pracovní a sociální chování, schopnosti a charakteristiky určité osobnosti, která má vztah k vykonané práci. Důležité je i prostředí, v němž se práce vykonává (2, s. 79).

2.2 Oblasti hodnocení

Rozlišujeme tři základní oblasti, v nichž hodnotíme. Pokud chceme, aby byl proces hodnocení efektivní, zaměřujeme se na všechny oblasti zároveň (4, s. 20).

První oblastí je **výstup**, který představuje výkon zaměstnance a jeho výsledky. Tato oblast se zaměřuje na snadno měřitelné parametry (4, s. 20 - 21).

Další oblastí je **vstup**. Předpoklady pro vstup tvoří potenciál, způsobilosti a praxe. Pod vstupy tedy můžeme rozumět vše, co do své práce pracovník vkládá nebo může vkládat (4, s. 21).

Proces je poslední část, na kterou se se zaměřujeme při hodnocení. Tato oblast stojí mezi výstupem a vstupem a jedná se o chování pracovníka při práci. Hodnotíme, jaký je jeho přístup k různým úkolům a zadáním (4, s. 21).

2.3 Tři podoby hodnocení

Hodnocení můžeme rozdělit do tří skupin: neformální, formální a příležitostné hodnocení (2, s. 79).

Neformální hodnocení

Při neformálním hodnocení hodnotí nadřízený svého podřízeného. Takové hodnocení může probíhat každý den během celého roku prostřednictvím běžné komunikace. Nadřízený hodnotí, jak pracovník plní zadané úkoly, jeho aktivitu při řešení problémů a při spolupráci s ostatními pracovníky (2, s. 79).

Formální hodnocení

Formální hodnocení má systém a je racionálnější. Dále je pravidelné a standardizované. S tímto hodnocením souvisí dokumenty, které při něm vznikají a jsou zakládány do osobních spisů každého pracovníka (2, s. 79).

Příležitostné hodnocení

Využívá se ve chvílích, kdy je potřeba okamžitě vypracovat osobní posudek. Jedná se například o ukončení pracovního poměru, povýšení nebo jiný moment pracovní kariéry (2, s. 79).

2.4 Základní metody hodnocení pracovníků

Jak bylo již uvedeno, rozeznávají se formální a neformální metody hodnocení. Oba druhy jsou velice důležité a mají stejně velký význam, avšak níže bude věnována pozornost metodám formálním. Metody neformální jsou metody, které nejsou plánované. Jedná se o situační hodnocení, řadí se sem například pochvala či výtka (4, s. 54).

Rozlišují se metody orientující se na vykonanou práci v minulosti a metody zaměřující se na rozvoj plánu do budoucnosti (45, s. 265).

2.4.1 Metody orientované na minulost

Metody zaměřené na minulost se orientují na to, co se již stalo. Posuzují již vykonanou práci. Patří mezi dobře měřitelné metody, které poskytují zpětnou vazbu a mohou sloužit jako podklady pro odměňování. Jednotlivé druhy metod jsou rozepsány níže.

Řízení podle stanovených cílů

Na začátku této metody dochází k uzavření dohody mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Dohoda stanovuje hlavní cíle práce na vymezené období. Dále se tvoří plán, který konkretizuje, jak a kdy budou cíle plněny. Následně jsou prováděna pravidelná hodnocení realizace těchto cílů a po ukončení sjednané lhůty dochází k vyhodnocení míry splnění. Závěrem je vytvoření dohody pro příští období (45, s. 266).

Srovnávání se standardním pracovním výkonem

V rámci této metody je nejprve vytyčen požadovaný standard pracovního výkonu odpovídající obvyklé intenzitě práce, s nímž je následně porovnáván výkon jednotlivce (45, s. 266).

Testování a pozorování pracovního výkonu

Hodnocení je založeno na testování specifických znalostí a dovedností nebo na kontrole dodržování pracovněprávních předpisů (45, s. 266).

Hodnotící dotazník

Pro hodnocení pracovního výkonu pomocí hodnotícího dotazníku je charakteristické, že hodnotitel na základě svého názoru na konkrétního zaměstnance vyplní dotazník. Hodnotitelova tvrzení jsou dále obodována, body sečteny a celkový počet bodů udává výsledné hodnocení zaměstnance (45, s. 266).

Hodnotící stupnice

Tato metoda je v praxi využívána nejčastěji, neboť je finančně i časově nenáročná a je použitelná na větší počet zaměstnanců. Základem pro tuto metodu je sestavení hodnotící

stupnice, kde jsou odstupňovány jednotlivé hodnocené položky, kterým jsou přiřazeny body. Hodnotitel následně u každého jednotlivce označí stupeň, jehož zaměstnanec dosáhl, a po sečtení odpovídajících bodů je vypočítáno celkové hodnocení pracovníka (45, s. 267).

Metoda kritických případů

Při této metodě je hodnotitelem sledován pracovní výkon zaměstnance a zaznamenávány kritické události (pozitivní i negativní), ke kterým došlo. Metoda je časově náročná, a pokud není prováděna pečlivě, výsledky mohou být zkreslené (45, s. 269).

Hodnotitelské zprávy

Hodnotitelské zprávy mohou sloužit jako detailní zpětná vazba, což je jistě výhodou. Hodnotitel vyhotovuje písemnou zprávu, která obsahuje informace o kritických činnostech zaměstnance za určité období. Zpráva může být sepsána volně nebo a podle předem zadaných instrukcí (45, s. 270).

Srovnání pracovníků

Pracovní výkony zaměstnance jsou v rámci této relativně jednoduché metody porovnávány s výkony ostatních pracovníků vykonávajících totožnou práci. Nevýhodou metody je, že finální výsledek může být zkreslený, pokud do hodnocení hodnotitele vstoupí zaujatost (45, s. 270).

2.4.2 Metody orientované na budoucnost

Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost jsou předpovědi toho, co se může stát v budoucnosti. Jednotlivé metody jsou opět rozepsány níže.

Assesment centre

Díky této metodě jsou zjištěny informace o vlastnostech a sociálních charakteristikách pracovníka. V rámci hodnocení je zaměstnanci zadána případová studie, kterou

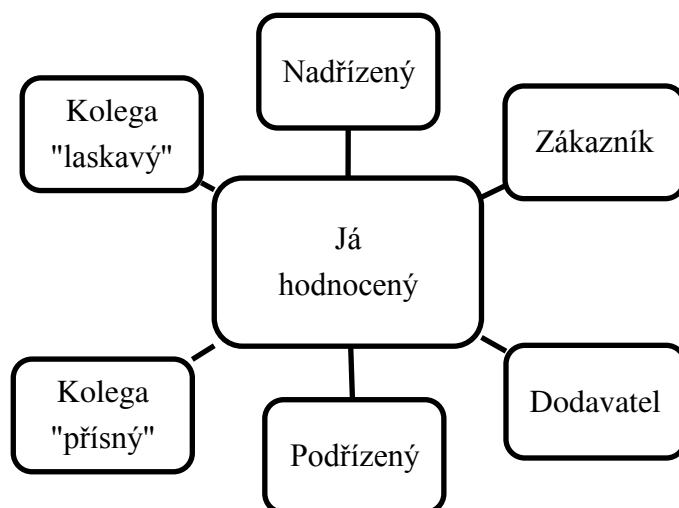
okamžitě začíná řešit. Řešení probíhá individuálně nebo v týmu. V průběhu řešení jej pozoruje hodnotitel, který získává obraz o konkrétních vlastnostech pracovníka. Uplatnění je skutečně široké, ale kvůli časové, personální a finanční náročnosti se většinou využívá u manažerů či specialistů (45, s. 271).

Sebehodnocení

Pracovník sám hodnotí svůj pracovní výkon a jeho výsledek, splnění svých cílů za minulé období a navrhuje směry svého dalšího rozvoje a cílů. Výsledek sebehodnocení je následně porovnáván s hodnocením, které vytvořil hodnotitel. Hlavním cílem této metody je přimět zaměstnance zamyslet se nad odvedenou prací a uvažovat o možnostech zlepšení a rozvoje (45, s. 271).

360° zpětná vazba

Tato metoda je založena na hodnocení jednotlivce několika různými lidmi. Všichni pozorují pracovníka při pracovním výkonu a hodnotí podle stejných kritérií. Hodnotitelů může být libovolný počet, ale musí spadat do sedmi základních skupin, které se mohou ještě dále členit. V každé ze skupin probíhá sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, kolegy, podřízeným, zákazníkem, dodavatelem a hodnocení někým, koho vybral sám hodnocený (4, s. 66 – 67).



Obr. 1: Model 360°zpětné vazby (4, s. 66).

2.5 Odměňování pracovníků

Moderní odměňování nehovoří pouze o mzdě nebo platu nebo jiné formě peněžní odměny, ale zahrnuje povýšení, formální uznání formou pochvaly a zaměstnanecké výhody, které mu poskytuje organizace nezávisle na jeho pracovním výkonu. Mezi odměny zahrnujeme ne zcela samozřejmé věci či okolnosti. Stále více je do odměn zahrnováno i vzdělávání poskytované organizací nebo vnitřní odměny. Vnitřní odměny mají nepeněžní charakter a souvisí se spokojeností pracovníka s vykonáváním určitého pracovního výkonu. Korespondují s jeho zájmy, postoji a hodnotami. Rozeznávají se tedy peněžní a nepeněžní formy odměňování. Některé nepeněžní formy lze vyjádřit i v penězích, některé naopak nikoli. Všechny uvedené odměny tvoří dohromady takzvanou celkovou odměnu (5, s. 284).

Rozlišujeme dvě formy odměňování - peněžní a nepeněžní (2, s. 102).

Peněžní formy

Do peněžních forem odměňování patří mzda a plat. Dále se sem řadí všechny další složky mzdy a platu včetně příplatků, podílu na výsledku hospodaření společnosti a benefity přiznané v penězích. Takové benefity mohou být ve formě příspěvku na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času (2, s. 102).

Nepeněžní formy

Řadí se sem odměny hmotné povahy, mezi něž patří naturální požitky a výrobky, služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu jsme schopni vyjádřit v penězích. Jedná se například o služební automobil, mobil nebo notebook. Dále pak mezi nepeněžní formy odměn patří výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé mohou být spojeny s hmotnými výhodami, jako je uznání okolí, prestiž, status a další (2, s. 102).

2.5.1 Způsoby odměňování pracovního výkonu

Pro odměňování pracovního výkonu je typické, že je doprovázeno určitou formou zásluhového odměňování. Taková odměna je pak závislá na výkonu (výstupu),

schopnostech (vstupu) či kombinaci obou zmíněných variant (přínos, příspěvní) nebo se k nim určitým způsobem vztahuje (11, s. 163).

Odměňování podle výkonu

Tento způsob odměňování je založený na závislosti mezi zvýšením mzdy či platu nebo bonusu a hodnocením výkonu, který odvede pracovník. K charakteristickým rysům odměňování podle výkonu patří (11, s. 163):

- **mzdová struktura** – poskytuje prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí, které přísluší k danému stupni práce,
- **růst mzdy a výkon** – dosažená klasifikace výkonu determinuje mzdovou sazbu a hranici růstu mezd v rámci rozpětí,
- **zpomalující se zvyšování** – zvyšování mzdy, které je vázáno na výkon, se v čase v rámci stupně zpomaluje (11, s. 163).

Pokud dojde ke zvýšení výkonu, dochází tedy i ke zvýšení mzdy. Jednotlivá zvýšení mohou být přidávána k základní mzdě do doby, než je dosažena maximální sazba mzdy ve stupni nebo hranice uvnitř stupně, kterou definuje úroveň výkonu. V takovém případě navýšení splyne se základní mzdou. Můžeme ale zvolit i jiný způsob výplaty navýšení mzdy a tím je vyplácení ve formě zvláštní úhrnné částky bonusů (11, s. 163).

Velkým nedostatkem tohoto odměňování je, že nebere v úvahu profil zaměstnance z celkového pohledu. Nezajímá se například o jeho schopnosti nebo přínos pro organizaci. Odměňování podle výkonu není vhodné pro všechny případy a je nutné mít na paměti, že peníze nefungují jako trvale účinný motivátor (11, s. 164 - 165).

Odměňování podle schopností

Zvýšení mzdy či platu je odvozeno od dosažené úrovně schopností, které pracovníci dosáhli. Neodměňuje se za dosažené výsledky, ale za schopnost efektivně pracovat. Při posuzování dosažených schopností se využívá předem vytvořeného systému, kde jsou určeny pro každé pracovní místo potřebné schopnosti. S těmito očekávanými požadavky je porovnávána skutečná úroveň dosažených schopností konkrétního pracovníka (11, s. 166).

Mezi nevýhody tohoto odměňování patří obtížnost měření a posuzování jednotlivých schopností a fakt, že zde vzniká prostor pro subjektivismus. Vlastnosti člověka jsou obtížně klasifikovatelné a nikdy není možné je ověřit všechny v plné míře (11, s. 166 - 167).

Aby bylo možné zavést odměňování podle schopností, je nutné splnění určitých podmínek. Jednou z nich je existence systému schopností, který byl vytvořen na základě výzkumu a analýzy. Dále jsou potřeba spolehlivé, spravedlivé a důsledné metody posuzování schopností. Posledním bodem, jenž musí být splněn, je proškolený personál, zejména manažeři a vedoucí týmů musí vědět, jak proces funguje (11, s. 168).

Odměňování podle přínosu

Základní myšlenkou odměňování podle přínosu je, že pracovníci by měli být odměňováni za své výsledky (output) a zároveň za své schopnosti (input), které využívali (11, s. 170).

Odměňování podle přínosu v sobě zahrnuje na jedné straně odměnu za dosavadní výkon a na straně druhé odměnu za budoucí úspěšnost (11, s. 171).

Rozeznáváme dva přístupy:

- První přístup vytváří ucelený pohled na pracovníka, sleduje, co pracovník vkládá v podobě schopností a jaké jsou jeho výsledky. Na konci se veškeré informace spojí a jsou porovnávány s přínosem jiných lidí ve srovnatelných rolích (11, s. 171).
- Druhý přístup je založený na vytvoření klasifikace výsledků i schopností pomocí matice (11, s. 171).

Odměňování za očekávané výsledky práce

Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, kdy se pracovník organizaci zaváže, že odvede během určitého období dohodnutý výkon v odpovídajícím množství a kvalitě. Zaměstnavatel, který zná pracovní výkonnost a schopnosti pracovníka, očekává splnění úkolů a průběžně mu vyplácí dohodnutou pevnou částku (11, s. 172).

Ke správnému fungování tohoto druhu odměňování je potřeba přesně vymezit očekávané výsledky a mít možnost je kontrolovat (11, s. 172).

2.5.2 Mzdové formy

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování“ (9, s. 79).

Prostřednictvím používání mzdových forem může zaměstnavatel sledovat různé cíle. Mohou být například stimulem k plnění předem zadaných úkolů, pokud je zde zjevný vztah mezi mzdou a výsledkem práce. Dále může zaměstnavatel posilovat výkon, pokud je zřejmé, že dosažení vysokého výkonu, bude přiměřeně odměněno. Prostřednictvím mzdových forem lze podněcovat zájem o individuální nebo kolektivní práci, zlepšovat postavení firmy na trhu práce, umožnit zaměstnancům podílet se na výsledcích podniku, působit na získávání nových pracovníků a dále na jejich stabilizaci (10, s. 101).

Mzdové formy se nejčastěji rozdělují na základní mzdové formy a dodatkové mzdové formy (10, s. 101 - 102).

ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY

Mezi základní mzdové formy patří časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, mzdy za očekávané výsledky práce a mzdy a platy za znalosti a dovednosti (10, s. 101).

- **Časová mzda**

Výše časové mzdy je určena časem, který pracovník odpracoval. Zaměstnanci je tak vyplacen mzdový tarif za určitou jednotku času. V rámci jednotky času se může se jednat o hodinu, den, týden, měsíc či rok (10, s. 102).

- **Úkolová mzda**

U úkolové mzdy je pracovník placen za každou jednotku odvedené práce. Výpočet je jednoduchý, zjistíme ho vynásobením počtu odvedených jednotek práce a stanovené odměny za jednotku práce (10, s. 103).

U tohoto typu mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné a pracovník byl schopen ovlivnit výkon (10, s. 104).

- **Podílová (provizní) mzda**

Výši mzdy určujeme jako přímé procento pracovníka na výkonech, které vyjadřujeme peněžně (většinou tržby či obrat) (9, s. 95).

Mzda je buď zcela, nebo částečně závislá na prodaném množství. V prvním případě hovoříme o přímé podílové mzdě a ve druhém případě dostává pracovník provizi za prodané množství ke garantovanému základnímu platu (10, s. 105).

- **Mzdy na očekávané výsledky práce**

Jedná se o mzdy za provedení úkolu dohodnutého mezi pracovníkem a vedoucím. Vytváří to jistotu výdělku pro zaměstnance s podmínkou, že podnik může počítat s domluveným výsledkem (10, s. 105).

Mezi tento typ mezd řadíme **smluvní mzdu**, kdy se pracovník a vedoucí společně domluví na výši mzdy za uložený úkol. Dále sem řadíme **mzdu s měřeným denním výkonem**, což je pevná časová mzda a lze ji doplnit individuálním příplatkem za výkon. Poslední je **programová mzda**. Jedná se o mzdu, která je poskytnuta skupině pracovníků za zúčtovací období za plnění stanoveného úkolu (9, s. 102-104).

- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Odměna je odvozována od faktu, zda je pracovník schopný vykonávat úkoly na různých pracovních místech. Požadavky na znalosti a dovednosti jsou seřazeny tak, aby v závěru bylo jasné, jaké znalosti a dovednosti jsou potřeba pro určitou pozici a je jim přiřazen

plat či mzda. Každý pracovník si pak může prohlubovat znalosti ať už na úrovni stejné nebo vyšší. Dosažení další znalosti nebo dovednosti je odměňováno zvlášť (5, s. 313).

- **Mzdy a platy za přínos**

Přínosem mohou být dosažené výsledky jedince i schopnosti, které využívá při práci. Odměna za přínos v sobě tedy skrývá odměnu za výsledky (output) a odměnu za schopnosti (input), jež pracovník vkládá do práce (5, s. 314).

DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY

Tyto mzdové formy slouží k odměňování výkonu nebo určité zásluhy. Většinou jsou spojeny s individuálním či kolektivním výkonem. Poskytují se jednorázově nebo se periodicky opakují (10, s. 106).

Mezi dodatkové mzdové formy patří odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření nebo tantiémy (10 s. 107 - 108).

- **Odměna za úsporu času**

Představuje odměnu za provedení práce v kratším čase, než stanovuje norma (10, s. 107).

- **Prémie**

Jsou nejčastěji poskytovány společně s úkolovou nebo časovou mzdou. Rozlišujeme dva druhy prémie - periodicky se opakující a jednorázové (10, s. 107).

Periodicky se opakující jsou závislé na určitém odvedeném výkonu. Kritéria pro získání prémie jsou vymezena předem stejně jako sazba prémie. Jednorázová prémie nebo bonus či mimořádná odměna je poskytována za mimořádný výkon. Bonus je možné poskytnout i v nepeněžní formě (10, s. 107).

- **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení nebo také osobní příplatek hodnotí náročnost práce a dosahování výsledků práce v delším časovém úseku. Velikost je většinou udávána procentem ze základního platu (10, s. 108).

- **Podíly na výsledcích hospodaření**

Využíváno zejména v podnikatelské sféře. Podíly mohou mít tři podoby, lze určovat podíl na zisku, podíl na výnosu nebo podíl na výkonu (10, s. 108).

- **Tantiémy**

Je to zvláštní forma odměny za roční účetní uzávěrku. Poskytuje se řídícím pracovníkům a její velikost je závislá na velikosti zisku podniku, neváže se na individuální výkon pracovníka (9, s. 108).

2.6 Benefity

Benefity nebo také zaměstnanecké výhody jsou formou odměny, která není vázána na výkon, ale zaměstnanci ji dostávají pouze za to, že jsou zaměstnanci dané organizace a v tom se odlišují od výše uvedených forem mezd a platů. Benefity jsou poskytovány k různým formám peněžní odměny navíc (10, s. 108).

V České republice můžeme rozdělit benefity do čtyř skupin:

- **Výhody sociální povahy** – např. penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky apod.,
- **Výhody zkvalitňující využívání volného času** – např. kulturní a sportovní aktivity, organizace dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců apod.,
- **Výhody mající vztah k práci** – např. stravování, výhodnější ceny produktů pro zaměstnance organizace, vzdělávání hrazené organizací, podnikové parkoviště apod.,

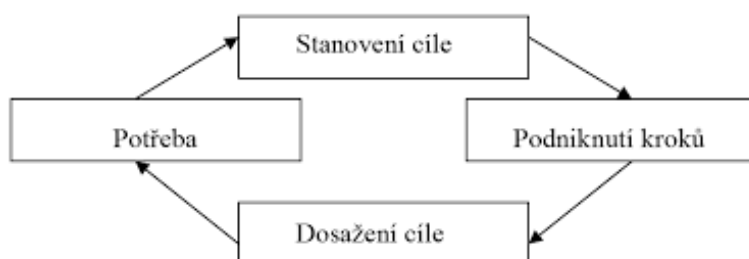
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, užívání podnikových automobilů, nárok na společenský oděv a jiné (10, s. 108 - 109).

2.7 Motivace

Každá organizace chce dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí a hledá způsoby, jak toho docílit. Věnují pozornost právě různým způsobům motivování lidí a používají nástroje, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí a zlepšování prostředí, v němž lidé pracují. Cílem je tedy vytvoření a rozvoj motivačních procesů a pracovního prostředí, které napomůže k managementem očekávaným výsledkům (1, s. 159).

Teorie motivace se tedy zaměřuje na proces motivování a utváření motivací. Zjišťujeme, proč se lidé při práci chovají nějakým určitým způsobem, co je vede k vynaložení úsilí určitým směrem. Teorie motivace se zaměřuje i na chování organizací, co mohou pro povzbuzení lidí udělat, aby dosáhli svých cílů a uspokojili své potřeby (1, s. 159).

Proces motivace je velice komplikovaný, komplikovanější, než se mnozí domnívají. Každý z nás je jiný, má jiné potřeby, každý si stanovuje jiné cíle a poté podniká různé kroky k jejich naplnění. Nemůžeme aplikovat jeden přístup motivování a domnívat se, že bude vyhovovat všem. Pokud chceme opravdu efektivně motivovat, musíme začít u řádného poznávání a pochopení (1, s. 159).



Obr. 2: Proces motivace (1, s. 160).

2.7.1 Spokojenost s prací

Na spokojenost s prací má vliv mnoho faktorů. Patří mezi ně například vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení, na němž se může zaměstnanec podílet, plnění zajímavých úkolů, ale také prostředí, v němž pracuje. Dále je důležité vědět, že na spokojenost pracovníků působí z velké části zejména uspokojování jejich vlastních potřeb a očekávání (12, s. 228).

Spokojenost s prací můžeme posoudit podle pocitů a postojů, které pracovník zaujímá ve vztahu ke své práci. Z toho vyplývá, že pozitivní pocity znamenají spokojenost s prací, a naopak negativní pocity a postoje signalizují nespokojenost s prací (12, s. 228).

Úroveň spokojenosti s prací ovlivňují vnitřní i vnější motivační faktory, dále kvalita řízení, sociální vztahy v pracovní skupině a v jaké míře jsou zaměstnanci úspěšní či neúspěšní (12, s. 228).

2.7.2 Vztah mezi motivací a pracovním výkonem

Pokud se chce organizace zaměřit na výkon pracovníků, je potřeba ho vnímat i v souvislosti s motivací. Výkonnost člověka determinují dvě základní subjektivní, osobnostní skupiny, kterými jsou právě motivace a schopnosti. Tento vztah lze vyjádřit pomocí vzorce:

$$V = f(M \cdot S),$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality),

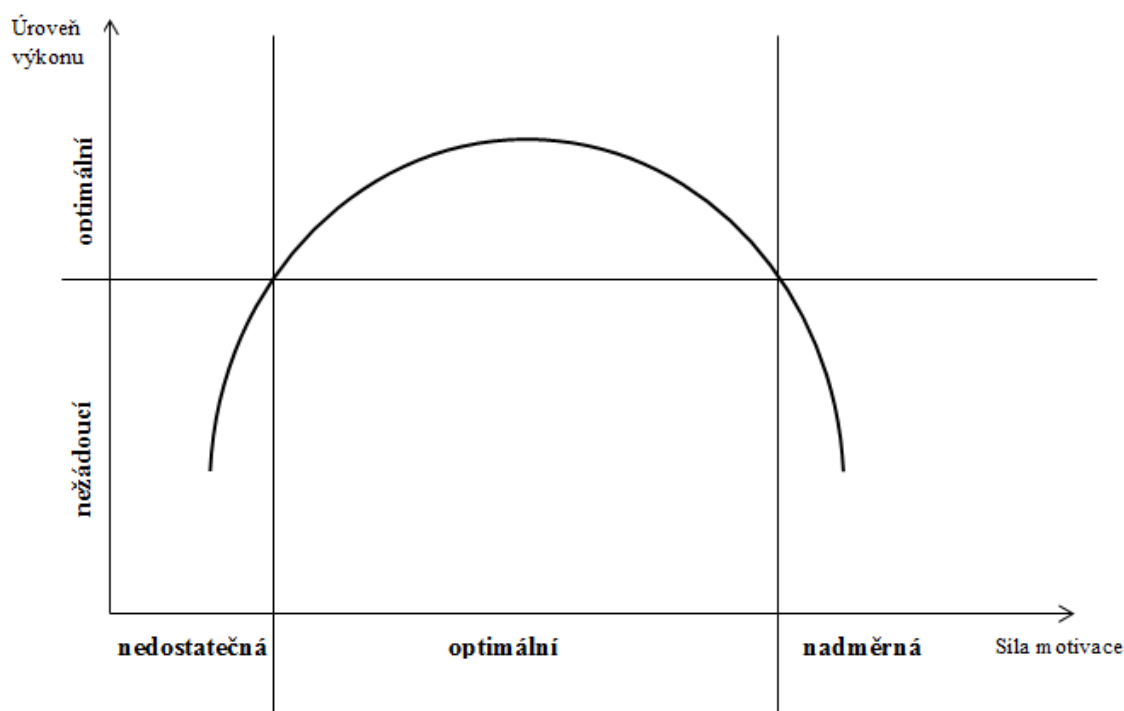
M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (znalosti, dovednosti, vědomosti) (17, s. 236).

Vztah mezi motivací a úrovní výkonu není tak jasný, jak by se mohlo na první pohled zdát. *„Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které*

narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje“ (17, s. 237).

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem lze vyjádřit pomocí Yerkesova-Dodsonova zákona, který je někdy nazýván jako „obrácená U-křivka“ (17, s. 237).



Obr. 3: Yerkesův-Dodsonův zákon (18).

Z křivky je možné vypožorovat, že úroveň výkonu roste společně s motivací až do určitého bodu. Když motivovanost člověka přesáhne tuto mez, úroveň jeho výkonu se následně snižuje (17, s. 237 - 238).

Důležitý je také fakt, že někteří lidé mají tendenci vždy podávat ten největší výkon a naopak někteří, jež tuto tendenci postrádají. Zmíněnou skutečnost vyjadřují pojmy výkonová motivace nebo potřeba vysokého výkonu (17, s. 238).

Výkonová motivace

Výkonová motivace souvisí s tendencí člověka dosahovat co nejlepšího výkonu nebo se alespoň „držet co nejlépe“. Pojem vyjadřuje, že jsou lidé, kteří mají potřebu dosáhnout

úspěchu a na druhé straně jsou lidé s protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Síla výkonové motivace, která je osobnostně příznačná, je dána poměrem obou těchto tendencí. Tendence, jež převažuje, je ukazatelem toho, jak moc je člověk orientovaný na úspěch (17, s. 238).

Aspirace, aspirační úroveň

Aspirace rovněž souvisí s výkonovou motivací. Lze ji chápat jako výši nároků osobnostně příznačných, které na svůj výkon klade jedinec. Což znamená, že si každý klade různé a různě velké cíle, jejichž dosažení může být relativně snadné nebo naopak obtížné (17, s. 239).

2.7.3 Typy motivace

Rozeznáváme dva druhy motivace, jedna je založena na procesu, kdy lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Ve druhém případě motivuje management své zaměstnance prostřednictvím různých metod (1, s. 161).

- **Vnitřní motivace** - patří sem faktory, které si lidé utvářejí sami. Tyto faktory je pak ovlivňují a oni se vydávají určitým směrem. Mezi faktory vnitřní motivace patří odpovědnost, kdy máme pocit, že je práce důležitá, autonomie, kdy cítíme určitou volnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, podnětná práce nebo příležitost k funkčnímu postupu (1, s. 161).
- **Vnější motivace** - do vnější motivace patří vše, co může udělat někdo druhý pro lidi za účelem motivovat. Patří sem odměny, jako například zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale i tresty, jako je odepření platu, kritika či disciplinární řízení (1, s. 161).

2.7.4 Teorie motivace

V rámci procesu motivování se využívají motivační teorie, kterých existuje celá řada. Níže v tabulce jsou některé z nich vybrány a stručně charakterizovány.

Tab. 1: Přehled motivačních teorií (12, s. 221).

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Hovoří o faktu, že udělení jedné věci, vede k věci jiné. Přímé provázání odměn a trestů s výkonem bude mít za následek, že lidé budou motivováni k práci.	Začátek motivování lidí pomocí stimulů. Teorie se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, i přesto že to jen občas představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Založená na existenci pěti potřeb (od spodu: fyziologické, jistota a bezpečí, sociální, uznání, seberealizace), které jsou uspořádány nad sebou. Potřeby vyšší úrovně mohou být uspokojeny tehdy, když jsou uspokojeny potřeby úrovně nižší.	Pozornost je kladena na různé potřeby, které motivují lidi. Dále je důležité, že uspokojená potřeba již není motivátorem.
Dvoufaktorový model	Satisfactory/dissatisfactory	Herzberg	Na uspokojení z práce mají vliv dva faktory: 1. faktory, které vnitřně souvisejí s prací (úspěch, uznání, odpovědnost, růst), 2. Faktory stojící mimo práci (plat/mzda, pracovní podmínky).	Popisuje množství základních potřeb jako úspěch, uznání, funkční postup, autonomie a práci samu. Ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních míst a úkolů. Využívá vnitřní i vnější motivaci a zdůrazňuje dlouhodobý účinek té vnitřní. Je pro využívání peněžních i nepeněžních odměn.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Wroom, Porter a Lawier	Motivaci a výkon ovlivňují tři věci: 1. vnímané spojení mezi výkonem a úsilím, 2. vnímané spojení mezi výkonem a výsledky, 3. význam výsledku pro určitou osobu. Úsilí se odvíjí od očekávání, že po něm bude následovat odměna, která stojí za to.	Významná teorie pro přístupy k odměňování. Tvrdí, že musí existovat vazba mezi odměnou a úsilím, a že odměna by měla být dosažitelná a stát za to.
	Teorie cíle	Lotham, Locke	Pokud mají lidé náročné a zároveň přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby, jejich motivace a výkon se zlepší.	Využíváno jako argument pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovení cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Motivace lidí roste, pokud je s nimi zacházeno slušně a spravedlivě.	Klade důraz na vytvoření spravedlivého odměňování a spravedlivých postupů v oblasti zaměstnávání lidí.

2.8 Analytické metody

Jak již bylo napsáno dříve, analytická část bakalářské práce bude obsahovat podrobný popis společnosti PKS okna a.s. V rámci tohoto rozboru organizace bude využito nejrozumnějších metod a analýz, které budou vysvětleny právě v této kapitole.

2.8.1 Analýza 7S faktorů společnosti McKinsey

Pomocí analýzy 7S faktorů, jež vytvořila společnost McKinsey, bude možné podrobně rozebrat kritické faktory úspěchu organizace. Jelikož na každou úspěšnou společnost působí podle této analýzy sedm vnitřních faktorů, které jsou na sobě vzájemně závislé, musí být rozvíjeny rovnoměrně (13, s. 39).

Strategie, struktura společnosti, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení společnosti, systém a postupy organizace, sdílené hodnoty společnosti jsou hlavní faktory, jež podmiňují úspěch či neúspěch organizace (13, s. 39).

2.8.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval analýzu, která slouží k určení konkurenční strategie a je založená na analýze konkurenčního prostředí organizace. Pomocí Porterova modelu je možné popsat a pochopit konkurenční prostředí uvnitř jednotlivých odvětví a vytvořit tak základnu pro rozhodování o konkurenční výhodě, kterou bude společnost využívat (19, s. 41).

Konkurenční síly, jež určují chování konkurentů, jsou následující:

- síla plynoucí z rivality konkurentů v odvětví,
- síla plynoucí z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- síla plynoucí z hrozby vzniku substitutů,
- síla plynoucí z vyjednávací pozice dodavatelů,
- síla plynoucí z vyjednávací pozice odběratelů (19, s. 41).

2.8.3 Dotazník

Dotazník je jednou nejrozšířenějších a nejpropracovanějších technik pomocí níž je možné získávat data. Společně s pozorováním, rozhovorem, studiem dokumentů a experimentem se řadí mezi metody sběru dat pro kvantitativní výzkum (20, s. 64 – 66).

Mezi jeho výhody patří časová nenáročnost, která se projevuje v rychlé přípravě i následovném zpracování. Dále je schopný relativně levně zasáhnout velký počet i prostorově vzdálených zkoumaných osob, aniž by kladl zásadní požadavky na počet či zaškolení výzkumníků a jejich spolupracovníků. Výhodou je také anonymita poskytnutá respondentům. Vedle výhod má dotazník i své nevýhody, kterými je možnost nezodpovězení některých otázek nebo nízká návratnost dotazníků (20, s. 66).

Otázky v dotazníku by měly být srozumitelné, jednoznačné a celý dotazník by měl mít dobrou grafickou úpravu, aby respondenta neodradil hned na začátku (20, s. 67).

Na začátku dotazníku by mělo být úvodní oslovení, které bude vyzívat respondenta ke spolupráci a zdůrazní význam poskytnutých informací. Po úvodu následují otázky, jež mohou být uzavřené, otevřené či polouzavřené. Pro ověření správnosti položených otázek je možné provést předvýzkum a podle výsledku dotazník přepracovat (20, s. 68).

2.8.4 Rozhovor

Rozhovor se stejně jako dotazník řadí do kvantitativního výzkumu. Jedná se o kontakt ze strany osoby, která rozhovor vede, a osoby, která s rozhovorem souhlasila. Oproti dotazníku je rozhovor náročnější na čas a je pracnější. Není zde kvůli většímu počtu tazatelů zaručená úplná anonymita. Výhodou však je, že se minimalizuje možnost vynechání odpovědi, a že je zde jistota, že odpovídá správná osoba (20, s. 68).

Rozhovor se řídí přísným řádem. Výzkumník vede rozhovor s vybranými osobami podle připraveného textu formuláře, který obsahuje uzavřené, kategorické, vícealternativní nebo stupnicové otázky. Je možné vést rozhovor individuální pouze s jedním respondentem nebo se ptát skupiny (20, s. 69).

2.8.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy dojde k rekapitulaci a shrnutí všech informací z předcházejících analýz. Cílem analýzy je identifikovat, jak moc je současně využívaná strategie společnosti ve spojitosti se silnými a slabými stránkami schopna se úspěšně vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí (19, s. 64).

Slovo SWOT je zkratkou anglických slov strenghts, weaknesses, opportunities a threats, a slouží pro vymezení náležitostí spojených s konkrétní organizací. Jednotlivá slova zahrnují:

- **Strenghts** – zahrnuje přednosti a silné stránky organizace, které jí umožňují získat převahu nad konkurenty,
- **Weaknesses** – zahrnuje nedostatky a slabé stránky společnosti, které mohou předurčovat nižší organizační výkonnost,
- **Opportunities** – jedná se o příležitosti organizace ve vnějším prostředí, které jsou vítané pro současné nebo potenciální výstupy společnosti,
- **Threats** – zahrnuje hrozby z vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé současným i budoucím výstupům organizace (19, s. 64 – 65).

Analýza předpokládá, že organizace bude využívat své přednosti a příležitosti na maximum a naopak se bude snažit minimalizovat své nedostatky a hrozby. Následně dosáhne strategického úspěchu (19, s. 66).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část bude obsahovat podrobný popis společnost PKS okna a.s. Budou vypsány základní údaje, výrobní program a historie organizace. Dále bude na základě rozboru účetních výkazů nastíněn vývoj hospodářská situace mezi léty 2010 a 2014, bude provedena analýza společnosti pomocí rozboru 7S faktorů a nezbytná analýza zaměstnanců společnosti. Následně bude detailně charakterizován současný systém hodnocení a odměňování, po němž přijde na řadu analýza konkurenčního prostředí. V závěru analytické části bude provedena analýza trhu práce a vše shrne a zakončí SWOT analýza.

3.1 Základní údaje o společnosti PKS okna a.s.

Obchodní jméno:	PKS okna a.s.
Sídlo:	Žďár nad Sázavou, Brněnská 126/38, PSČ 591 01.
Právní forma:	Akciová společnost.
Datum zápisu do OR:	30. květen 1996.
Hlavní předmět podnikání:	Výroba a montáž výplní stavebních otvorů.
Základní kapitál:	1 000 000 Kč.
IČO:	652 76 507.
Ředitel společnosti:	Ing. Edmund Neubauer.
Zisk v roce 2014:	4 301 tis. Kč.
Počet zaměstnanců v roce 2014:	229.
NACE-kód:	4332.

Jedná se o výrobně montážní organizaci, jejíž hlavní náplní je výroba výplní stavebních otvorů. Zpracovává materiály dodavatelů ze zahraničí a při výrobě využívá odborné znalosti podpořené mnohaletou tradicí. Na území České republiky se rozprostírá síť obchodních kanceláří. Prostřednictvím ní se tak společnost přibližuje zákazníkům (8).

PKS okna a.s. klade velký důraz zejména na kvalitu výrobků a služeb. Rozvíjí proto materiální a technické zajištění výroby i jejího řízení. Deklaruje to certifikát systému řízení dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001 (8).

Dále je zavedený environmentální systém řízení dle normy ČSN EN ISO 14001, neboť si společnost uvědomuje nutnost ochrany a zlepšování životního prostředí pro její činnost (8).

3.2 Výrobní program

V rámci výrobního programu si zákazník může vybrat z nabídky plastových, dřevěných, hliníkových nebo dřevohliníkových oken a dveří. Dále se PKS okna a.s. zaměřují na výrobu zimních zahrad, fasád a interiérových stěn. Poslední částí výrobního programu je zateplení budov spojené s výměnou oken (8).

Detailnější rozpis výrobního programu:

- **Plastová okna a dveře** - Vyznačují se čistými liniemi, hodí se do průmyslových budov i rodinných domů. Jsou dostupné v mnoha barevných variantách. Plastová okna jsou vhodná pro pasivní a nízkoenergetické domy díky skvělé akustické a tepelné izolaci. Další výhodou takových oken a dveří je, že jsou prakticky bezúdržbová a disponují neomezenou životností.
- **Dřevěná okna a dveře** - Takováto okna působí autenticky, přitom vyhovují i nárokům moderní stavby a na trhu se vyskytují již od roku 1994. Vynikají zvukovými a tepelně izolačními parametry. Jsou ošetřena ekologickým impregnačním nátěrem, který prodlužuje jejich životnost. Dřevěné dveře a okna se vyrábí z vícevrstvých lepených lamel v různých provedeních. Zákazník si může vybrat ze tří materiálů, z nichž se okna vyrábějí. Jedná se o smrk, meranti a dub.

- **Hliníková okna a dveře** - Pro svůj reprezentativní vzhled jsou využívána v modernějších budovách. Na trhu se vyskytují od roku 1996. Vyhovují klasickým i pasivním nízkoenergetickým stavbám. Hliníková okna a dveře jsou téměř nezničitelná díky kovovému materiálu.
- **Plastové zdvižně posuvné dveře** - Jsou řešením pro velké průchozí otvory směrem na terasu v domech, kde používáme plastová okna a dveře. Působí elegantně a stejně jako u oken si můžeme vybírat z široké barevné škály.
- **Plastové zimní zahrady** - Lze vytvořit dle konkrétní představy v různých tvarech, velikostech a barevném provedení. Výhodou je téměř nulová údržba a neomezená životnost.
- **Dřevěné zdvižně posuvné dveře** - Jedná se o takzvané HS portály, které jsou úplnou novinkou a v rámci České republiky jsou jedinečné. Jedná se o luxusní záležitost, proto se dbá na vysokou kvalitu. Jako jiné posuvné dveře řeší velké průchody směrem na terasu. HS portály je možné vybrat ze stejných materiálů jako dřevěná okna, stejně tak je možné zvolit barevnost.
- **Dřevěné zimní zahrady** - Se zimními zahradami si můžete prodloužit pobyt v přírodě i v chladnějších měsících. I dřevěné zahrady nabízí možnost tvorby dle konkrétní představy zákazníka.
- **Hliníkové zdvižně posuvné dveře** - Tento HS portál je moderním trendem a úplnou novinou na trhu v České republice.
- **Hliníkové zimní zahrady** - Jedná se o konstrukčně dokonalý systém hliníkových profilů s kvalitním zasklením a těsněním.
- **Hliníkové fasády** - Jsou specialitou mezi hliníkovými výrobky. Jedná se o fasádní systémy umožňující řešení nejrozličnějších tvarů prosklených stěn a světlíků. Je možné do takového systému vkládat různé typy oken a dveří z okenních a dveřních systémů.
- **Hliníkové interiérové stěny** - Jsou řešením pro předělování prostoru v kancelářích či administrativních budovách. Umožňují zachovat dojem vzdušného a volného prostředí.
- **Zateplení budov spojené s výměnou oken** - V rámci staveb spojených s výměnou oken jsou nabízeny zednické práce, zateplení obvodových plášťů budov, hydroizolace plochých střech včetně zateplení, klempířské práce a dodávka a montáž ocelových konstrukcí (8).

3.3 Historie společnosti

Následující kapitola pojednává o historii společnosti PKS holding a.s., což je jedna ze tří sesterských společností, které dohromady tvoří holdingovou skupinu organizací, mezi které patří i PKS okna a.s. (7).

Historie společnosti PKS holding a.s. sahá až do roku 1960. Tehdy vzniklo Okresní středisko přípravy zemědělských investic, které tvořilo základ budoucího společného podniku (7).

Dne 1. 1. 1969 vzniká první společnost s názvem Zemědělské stavební sdružení a má působnost pod Ministerstvem zemědělství. Příčinou vzniku byl tehdy velký rozvoj zemědělství a zemědělské velkovýroby s podporou státu a toku dotací pro zemědělství. Činnost tohoto podniku spočívala v realizaci stavebních zakázek formou generální dodávky (7).

Roku 1976 dochází ke spojení s melioračním družstvem Velké Meziříčí s pobočkou v Bystřici nad Pernštejnem. Vytváří se tak organizace pokrývající celý region okresu a rozšiřuje se o činnost meliorací, úprav toků a budování rybníků a hrází (7).

Od roku 1985 společnost působila pod názvem AGROSTAV a čítala celkově 800 zaměstnanců (7).

Dále roku 1996 vzniklo holdingové uspořádání, které nese název PKS INPOS a.s. pro stavební činnosti a ředitelem je od roku 1995 Ing. Petr Pejchal (7).

V lednu roku 2013 došlo ke změně názvů u jednotlivých společností a z původního názvu PKS MONT vzniká název nynější společnosti PKS okna a.s. (7).

3.4 Analýza hospodářské situace

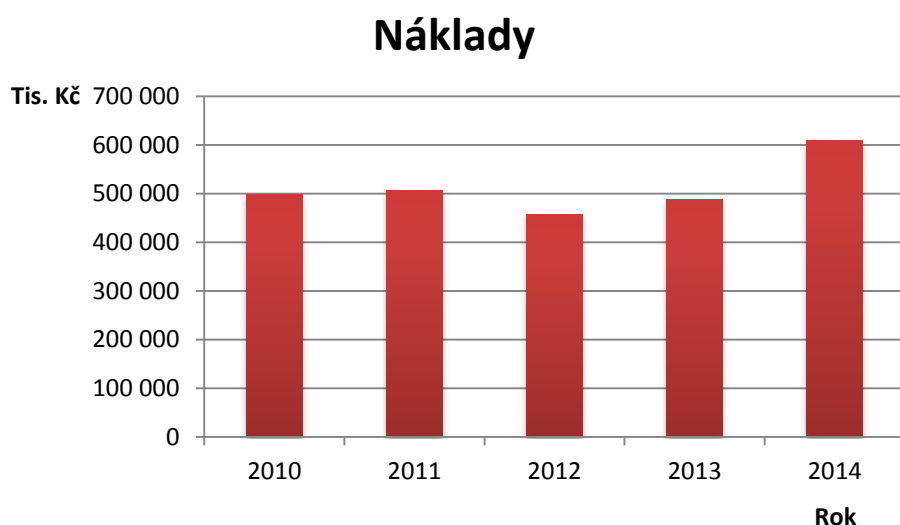
Analýza hospodářské situace společnosti bude provedena na základě Výročních zpráv společnosti. Pro potřeby práce bude sledován vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření od roku 2010 do roku 2014. Vzhledem k tomu, že účetní závěrku

společnosti ověřuje auditor, nebude zde počítáno s hodnotami roku 2015, neboť dosud nejsou zveřejněné.

3.4.1 Náklady

Vývoj nákladů je po sledované období téměř v rovnováze. Vyskytují se zde jemné výkyvy, prvním byl pokles nákladů v roce 2012 oproti roku 2011 o cca 9,7 %, ale od tohoto roku začaly náklady opět narůstat. Výraznější skok je pak patrný mezi léty 2013 a 2014, kdy došlo k nárůstu nákladů zhruba o 121 600 000 korun, což představuje nárůst o cca 24,9 %. Celý vývoj je zachycen v grafu, který obsahuje hodnoty v tisících korunách.

Nárůst byl zapříčiněný zejména zvýšením osobních nákladů, větší spotřebou materiálu a energie a také došlo mezi léty 2013 a 2014 k výraznější změně stavu rezerv a opravných položek.

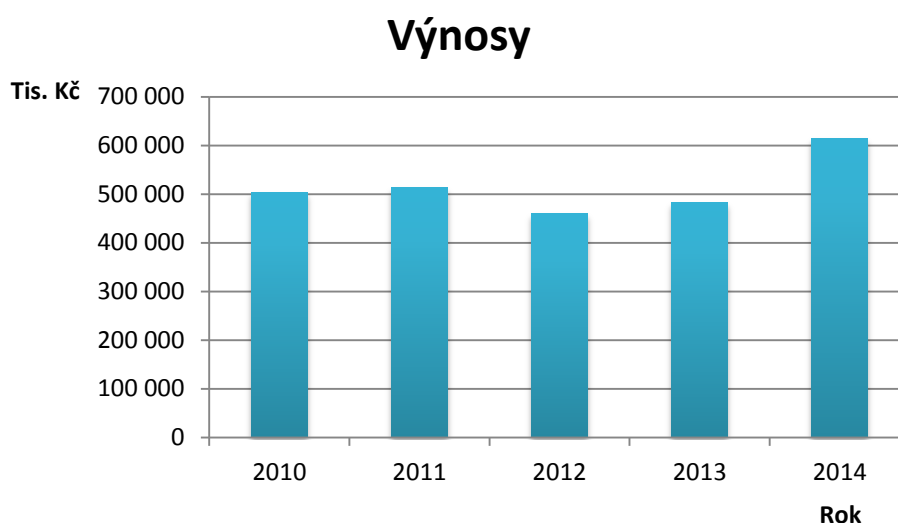


Graf 1: Vývoj nákladů mezi léty 2010 – 2014 (Zpracováno dle výkazů zisků a ztrát za roky 2010 - 2014).

3.4.2 Výnosy

Výnosy mají stejně jako náklady téměř vyrovnaný vývoj bez výrazných výkyvů. V roce 2012 je opět zřejmý pokles o cca 10,6 %, což způsobil pracovně slabší rok. V následujícím období je vidět postupný nárůst a mezi léty 2013 a 2014 vzrostly výnosy o cca 27,5 %, což zapříčinily vyšší tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Opět je průběh zachycený v grafu, v němž se vyskytují hodnoty v tisících korunách.



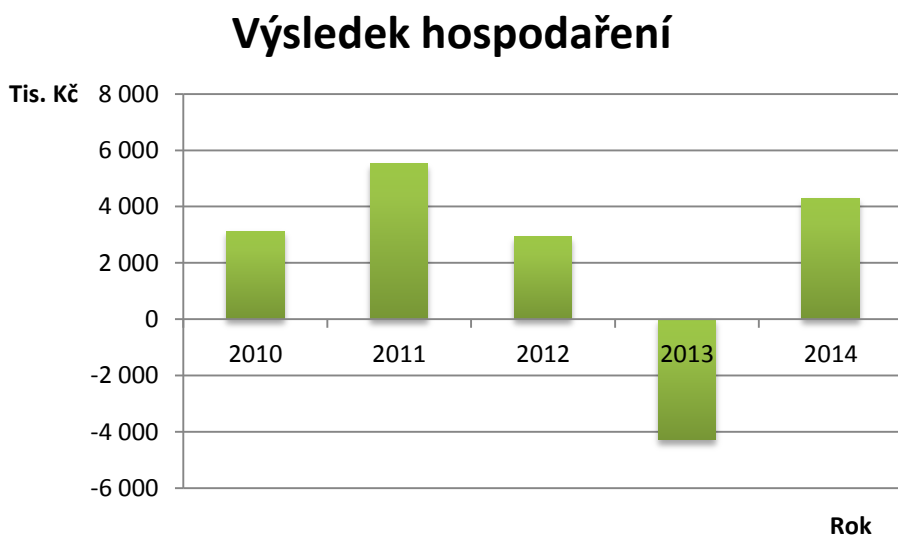
Graf 2: Vývoj výnosů mezi léty 2010 – 2014 (Zpracováno dle výkazů zisků a ztrát za roky 2010 - 2014).

3.4.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření nemá tak stabilní vývoj jako náklady a výnosy. Jsou zde patrné výkyvy. Mezi léty 2010 a 2011 došlo k nárůstu o cca 76,9 %, ale v následujícím roce přichází pokles a výsledek hospodaření je nižší oproti roku 2011 o zhruba 2 615 000 korun, což představuje cca 47,2 %. Tímto rokem však pokles nekončí a v roce 2013 společnost zaznamenává ztrátu 4 275 000 korun, která představuje pokles o cca 245,9 % oproti roku 2012. Klesající tendenci zapříčinila prohlubující se hospodářská krize, jež vyvrcholila právě v roce 2013. Stavebnictví je oborem, který je hodně ovlivněný ekonomickým cyklem, neboť v době poklesu jsou omezovány investice do výstavby

nových budov či rekonstrukcí. Následně přichází rok 2014, který je příznivější, a společnost se opět dostává do rovnováhy.

Vývoj je zachycen v grafu a hodnoty jsou v tisících korunách.



Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření mezi léty 2010 – 2014 (Zpracováno dle výkazů zisků a ztrát za roky 2010 - 2014).

3.5 Analýza společnosti

Dále je potřeba podrobně zanalyzovat celou společnost PKS okna a.s. Pro analýzu bude využito rámce 7S faktorů konzultační firmy McKinsey. Podle tohoto rámce mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie, struktura organizace, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení využívaný v organizaci, informační systémy a sdílené hodnoty (13, s. 39).

3.5.1 Strategie společnosti

Jednou z hlavních vizí společnosti je budování prestižní značky PKS okna prostřednictvím nabízených výrobků a služeb a její spojení s krajem Vysočina (8).

V rámci svého poslání se společnost zaměřuje nejen na zákazníky, ale také na zaměstnance. Vedení organizace se dlouhodobě zaměřuje na zvyšování majetku organizace, který se využívá pro zvyšování standardu vyráběných produktů. Současně se zaměřuje na dlouhodobý vztah se svými zaměstnanci, které školí a zajišťuje tak jejich neustálý rozvoj, neboť nároky trhu stále rostou a společnost se jim musí přizpůsobovat (8).

Zaměření na personální činnost je ve společnosti znatelné a musí se přizpůsobovat aktuální situaci, v níž se organizace nachází. Střídají se období náborové a útlumové tendence a společnost musí umět rychle reagovat v případě nedostatku zaměstnanců nebo naopak v situaci, kdy je pracovníků nadbytek (15).

Hlavním cílem, který společnost sleduje, je v první řadě nabízet svým zákazníkům kvalitní produkty s dokonalým servisem v oblasti poradenství i služeb a upevňovat tak značku PKS okna na trhu výplní stavebních otvorů v rámci České republiky, zejména pak v regionu Vysočiny (8).

3.5.2 Organizační struktura

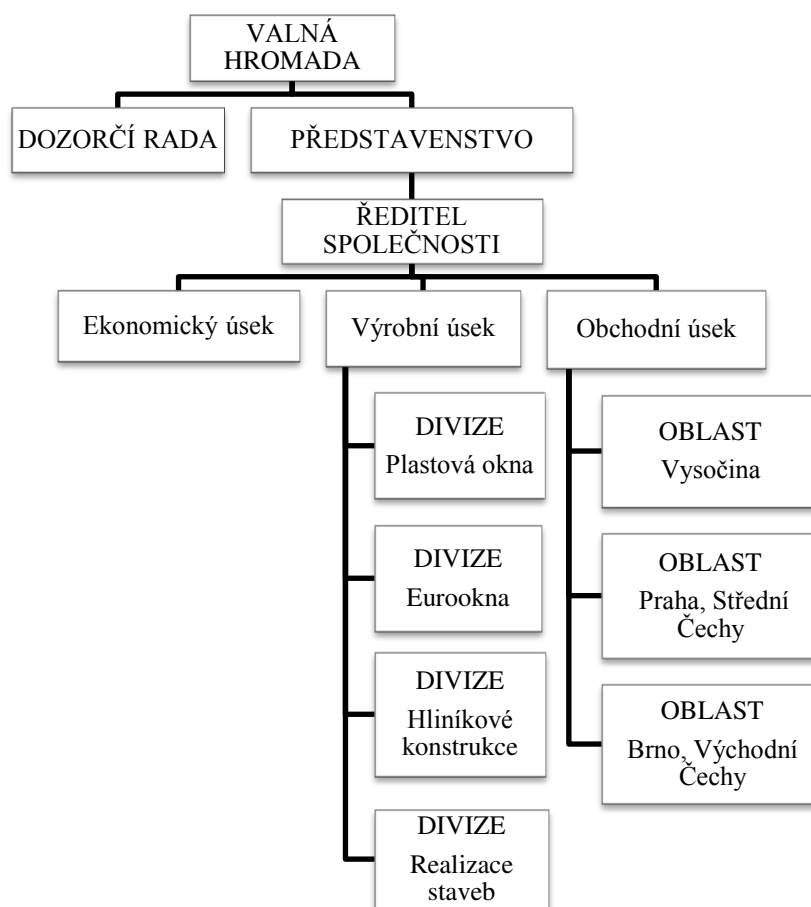
Nejprve bude popsáno začlenění společnosti PKS okna a.s. ve skupině společností a následně bude vysvětlena organizační struktura společnosti.

Začlenění společnosti ve skupině společností

Holdingovou skupinu společností vlastní dvě fyzické osoby v poměru 75 % a 25 %. Holding je tvořen třemi sesterskými organizacemi PKS holding a.s., PKS okna a.s. a PKS energo s.r.o., kde PKS holding a.s. ovládá jako mateřská společnost 100 % REALSANT s.r.o., 70 % SANTIS a.s., 100 % CONVENT a.s., 100 % PKS stavby a.s., 100 % THEIA a.s. a 50 % TBG PKS a.s. Společnost PKS okna a.s. ovládá jako mateřská společnost 100% W-PLAST.cz s.r.o. (8).

Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem je valná hromada, kterou tvoří statutární orgány společnosti - dozorčí rada a představenstvo. Představenstvo i dozorčí rada se skládají z jednoho předsedy a dvou členů. Pod představenstvem je ředitel společnosti, pod nímž jsou tři úseky - ekonomický, výrobní a obchodní. Obchodní úsek se dále dělí podle oblastí a výrobní úsek podle divizí. Podle snadné identifikace vztahů nadřízenosti a podřízenosti lze usuzovat, že se jedná o typ liniové organizační struktury (8).



Obr. 4: Organizační struktura společnosti (8).

3.5.3 Informační systémy

Společnost PKS okna a.s. je společností s větším počtem zaměstnanců. Tito zaměstnanci spolu potřebují co nejrychleji a co nejefektivněji komunikovat a navzájem si sdělovat velké množství dat a nových informací (7).

K rychlému a snadnému dorozumívání je zde používán operační program Helios Green, což je informační systém určený pro středně velké a velké společnosti. Systém se snadno přizpůsobuje konkrétním potřebám dané organizace. S jeho pomocí je společnost schopná řídit celou organizaci a zpracovávat tak i větší množství dat, spravovat finance a ekonomiku a přímo rozhodovat klíčové ekonomické záležitosti. Dále s jeho pomocí řídí obchod a marketing nebo lidské zdroje. Jsou zde k dispozici přehledné karty zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců i personální controlling. Umožňuje orientaci v provozních agendách, výrobě, logistice a skladech a v neposlední řadě jsou zde různé možnosti dle potřeb zákazníků (14).

Výhodou systému je, že se zde nachází celý výrobní proces. Je tu vše od obchodu po účetnictví. Výrobní proces se skládá z mnoha jednotlivých procesů. Na začátku je učiněna nabídka, pak přichází přeměna ve smlouvu, dále samotná výroba daného výrobku, kde je celý výrobní proces zaznamenáván a řízen Helios Greenem. Následuje fakturace a zaplacení zakázky. Helios Green umožňuje zjistit, v jaké fázi se právě nachází daná zakázka (7).

Všechna data, která Helios Green obsahuje, jsou pro společnost důležitá a je nutné je chránit. Jsou používány kvalitní antivirové programy, blokační systémy a nadstavby nad informačním systémem, která také slouží k ochraně dat. Dalším způsobem ochrany je umístění dat na vlastních serverech a zároveň na druhotných serverech. Čili mimo organizaci jsou data uložena ještě u radiokomunikací v Praze (7).

Mimo informačního systému Helios Green se používá e-mail společnosti. Prostřednictvím něj je možné kontaktovat téměř kohokoli. Umožňuje rychlé odepsání a tím i rychlé sdělení informací. Rychlost takového dorozumívání je však ovlivněna tím, jak často si adresát zobrazuje nově příchozí zprávy (7).

Vedle e-mailu je zde možnost telefonování, což je v určité situaci i rychlejší. Pokud se kontaktovaný nachází ve své kanceláři, nic nebrání spojení. Vedle klasických telefonů má většina zaměstnanců i mobilní telefon od společnosti. Sdělení informací přes telefon je rychlé a mnohdy přesnější než psaná zpráva. V případě nedorozumění nebo špatného vyjádření může dojít ihned k uvedení věci na správnou míru (7).

Posledním způsobem přenosu informací je osobní shledání. Vzhledem k tomu, že je areál společnosti relativně rozlehlý a mezi budovami je nutný přesun venkem, může být přenos informace touto cestou značně pomalý a v chladném období i nepříjemný. Nicméně někdy je takové řešení nezbytné (7).

3.5.4 Styl řízení

Ve společnosti je využíván demokratický styl řízení v situacích, kdy se projednávají větší projekty a dělají se rozhodnutí, která se přímo dotýkají samotných zaměstnanců. V organizaci fungují odbory, s nimiž vedení projednává veškerá témata spojená s pracovníky. Přestože probíhá dvousměrná komunikace, ředitel společnosti si pro všechny případy ponechává odpovědnost v konečných rozhodnutích (15).

Demokratický styl se tedy využívá, když se rozhoduje o větších projektech, které ovlivní chod celé společnosti. Například ve výrobě se při každodenním provozu uplatňuje spíše autoritativní styl řízení. Pracovníkům v dílnách je práce přidělována a následně jsou kontrolováni vedoucími pracovníky (15).

3.5.5 Spolupracovníci

Lidé jsou hlavním zdrojem potřebným ke zvyšování výkonnosti v organizaci, což si také samotná organizace uvědomuje. A přestože se personální politice věnují, jsou zde určité rezervy, na nichž může společnost pracovat. Rezervy v personální politice potvrzuje fakt, že se PKS okna potýká s nedostatkem zaměstnanců. Jedná se téměř o všechny pozice, ale největší nedostatek je na dělnických pozicích (7).

Personální oddělení na tento problém reagovalo zavedením nových zaměstnaneckých výhod, které jsou platné od ledna 2016. Jestli se problém vyřeší nebo zlepší je otázka času (15).

Společnost se snaží věnovat rozvoji svých zaměstnanců, jedná se zejména o vedoucí pracovníky. Ti jsou školeni dvakrát ročně a školení probíhá pod vedením najatých odborníků (15).

Přijímání nových zaměstnanců se liší podle pozice, na níž se zájemce hlásí. V případě dělnických pozic společnost vystavuje inzerát, že hledá nové pracovníky, poté probíhá pohovor, kterého se účastní vedení společnosti, a následně je pracovník vyškolen přímo na dílně. K výkonu dělnické pozice není třeba speciálního vzdělání či určité kvalifikace (15).

Vybírání nových zaměstnanců na technické pozice zabere společnosti delší časový úsek. Před náborem probíhají různé kampaně a zájemci mohou posílat své životopisy, na jejichž základě jsou pak přizváni rovněž na pohovor, na němž je přítomno vedení společnosti. Takový pohovor a celé náborové řízení se od náboru na dělnické pozice liší nejen formou ale i obsahem (15).

3.5.6 Schopnosti

Požadavky na schopnosti zaměstnanců jsou různé a závisí na pozici, kterou daný zaměstnanec vykonává (15).

V případě vedoucích pracovníků je zapotřebí určitá kvalifikace a zkušenosti. Společnost se snaží zdokonalovat a pravidelně proškolovat zaměstnance, kteří řídí určitou skupinu pracovníků (15).

Dělnické pozice nemusí prokazovat žádné výjimečné schopnosti, avšak určitá zkušenost je vítána. Ve výrobě se nenachází speciální stroje, na jejichž obsluhu musí mít pracovník určité vzdělání či kvalifikaci. Po pohovoru s vedením je nový pracovník proškolen přímo od vedoucího dílny (15).

3.5.7 Sdílené hodnoty společnosti

Sdílenou hodnotou všech zaměstnanců je společná práce na vytváření kvalitních výrobků a služeb. Kvalita práce se odráží v žebříčku, který se sestavuje za každý rok. Jsou zde seřazeny všechny společnosti na základě výsledku, jehož v daném roce dosáhly. Žebříček sleduje dosažený obrat a počet vyrobených výrobků. PKS okna se v roce 2015 posunula z šestého místa na místo čtvrté, což je ve společnosti vnímáno jako velký úspěch (15).

Dále je kladen důraz na výsledek hospodaření, který se neustále sleduje, a na kterém se každý podílí. Činnost všech zaměstnanců je průběžně sledována, a každý jednotlivec je hodnocen za svůj vlastní výsledek práce (15).

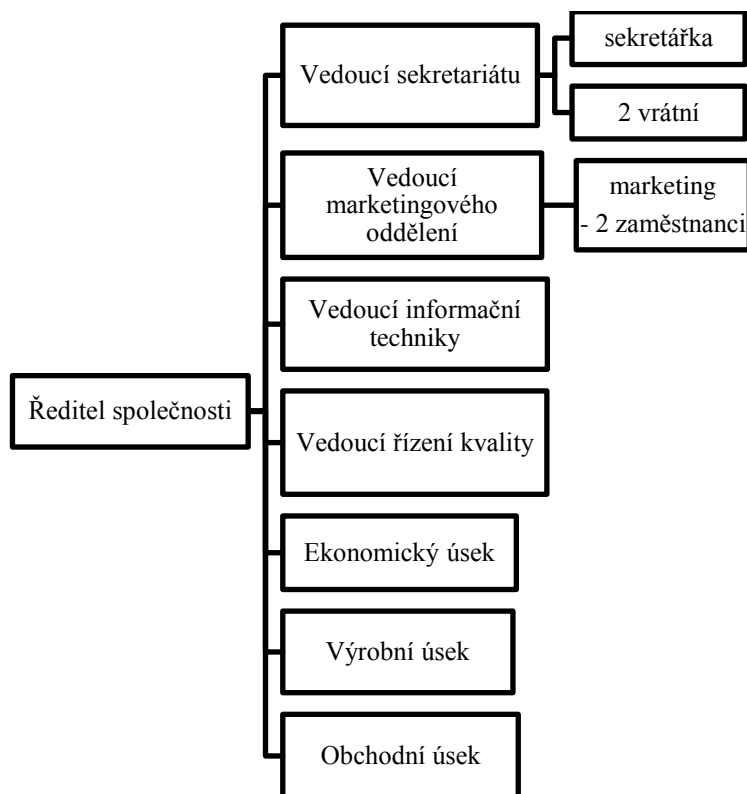
3.6 Analýza zaměstnanců

Analýzy zaměstnanců bude obsahovat detailnější popis struktury pracovníků ve společnosti PKS okna a.s. Bude zachyceno rozložení zaměstnanců v rámci organizace, rovněž bude zjištěn poměr mužů a žen, věk pracovníků a doba, po kterou jsou zde zaměstnaní. Dalšími důležitými informacemi bude fluktuace, nemocnost, produktivita práce, průměrné mzdy a podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v PKS okna a.s. Některé informace budou čerpány z účetních výkazů od roku 2010 do roku 2014 a některé přímo od zaměstnanců společnosti.

3.6.1 Rozložení zaměstnanců v rámci organizace

V práci již bylo psáno, že v rámci organizační struktury společnosti PKS okna a.s. stojí nejvýše valná hromada, pod níž je tříčlenná dozorčí rada a tříčlenné představenstvo. Ředitelem společnosti je Ing. Edmund Neubauer, který je rovněž jedním ze tří členů představenstva. Ředitel dohlíží na činnost tří úseků (obchodního, výrobního a ekonomického). Vedle úseků dohlíží dále na činnost marketingového oddělení, oddělení zabývajícího se informační technikou a oddělení řízení kvality. Poslední

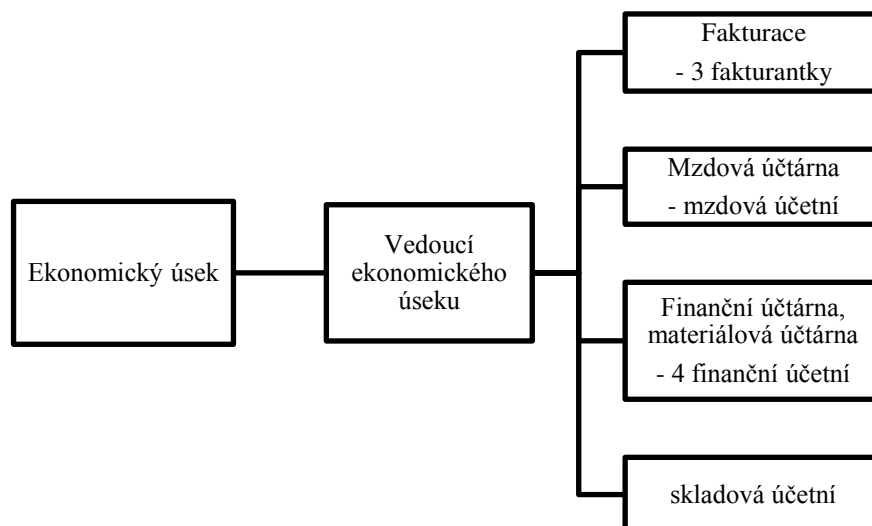
podřízení ředitele jsou dvě sekretářky a dva vrátní. Pro přehlednost bude rozložení v jednotlivých úsecích a vztahy nadřízenosti a podřízenosti znázorněny graficky.



Obr. 5: Úseky a oddělení podřízené řediteli společnosti (44).

Ekonomický úsek

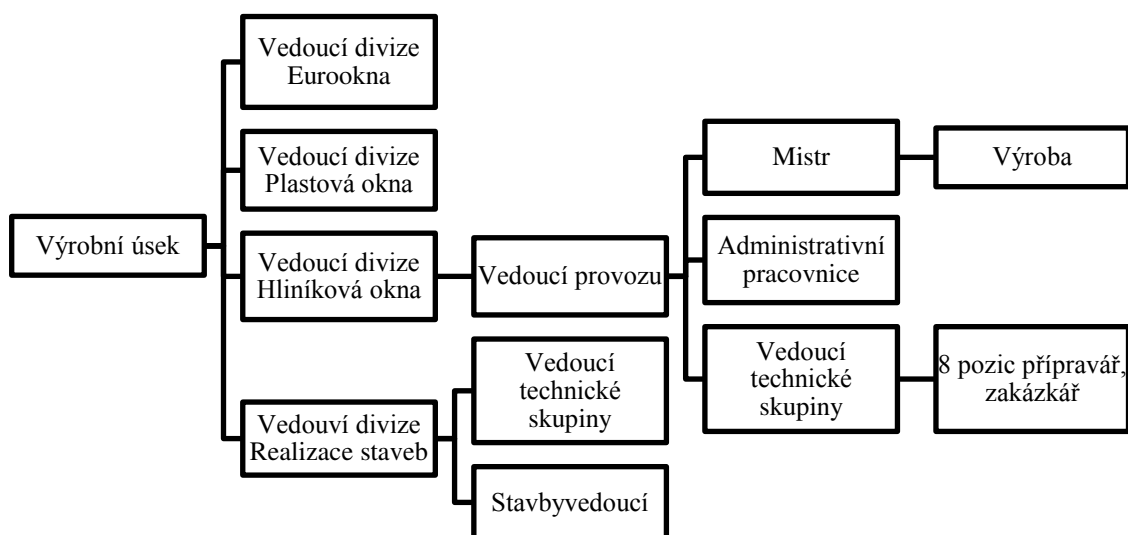
Prvním ze tří úseků je úsek ekonomický, v jehož čele stojí vedoucí, který dohlíží na činnost devíti pracovníků.



Obr. 6: Organizační struktura ekonomického úseku (44).

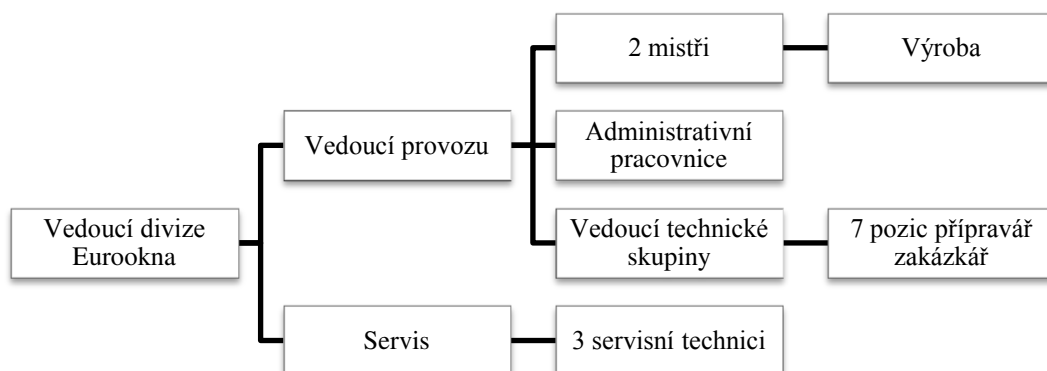
Výrobní úsek

Výrobní úsek se člení na čtyři divize. Organizační struktura divize Hliníková okna a Realizace staveb je zachycena v následujícím grafickém zobrazení. Zobrazení organizačních struktur divizí Eurookna a Plastová okna budou pro přehlednost vytvořena samostatně.



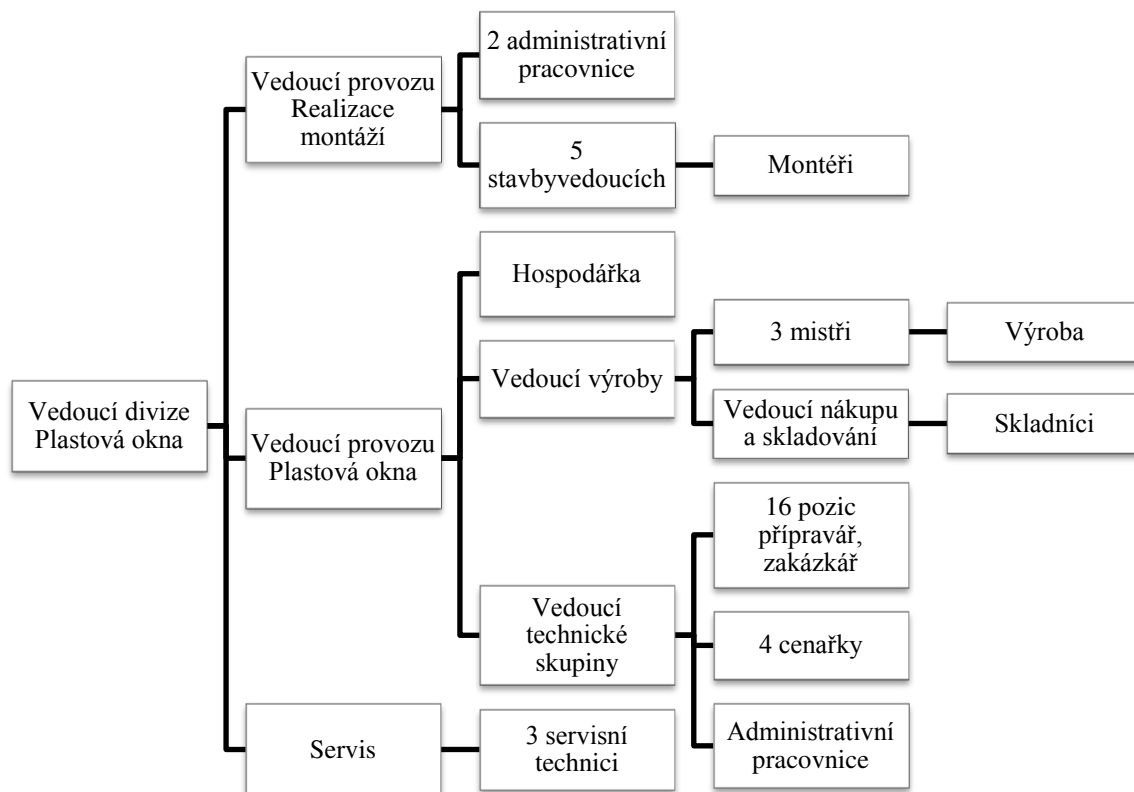
Obr. 7: Organizační struktura výrobního úseku (44).

Následuje organizační struktura divize Eurookna, která je součástí výrobního úseku.



Obr. 8: Organizační struktura divize Eurookna (44).

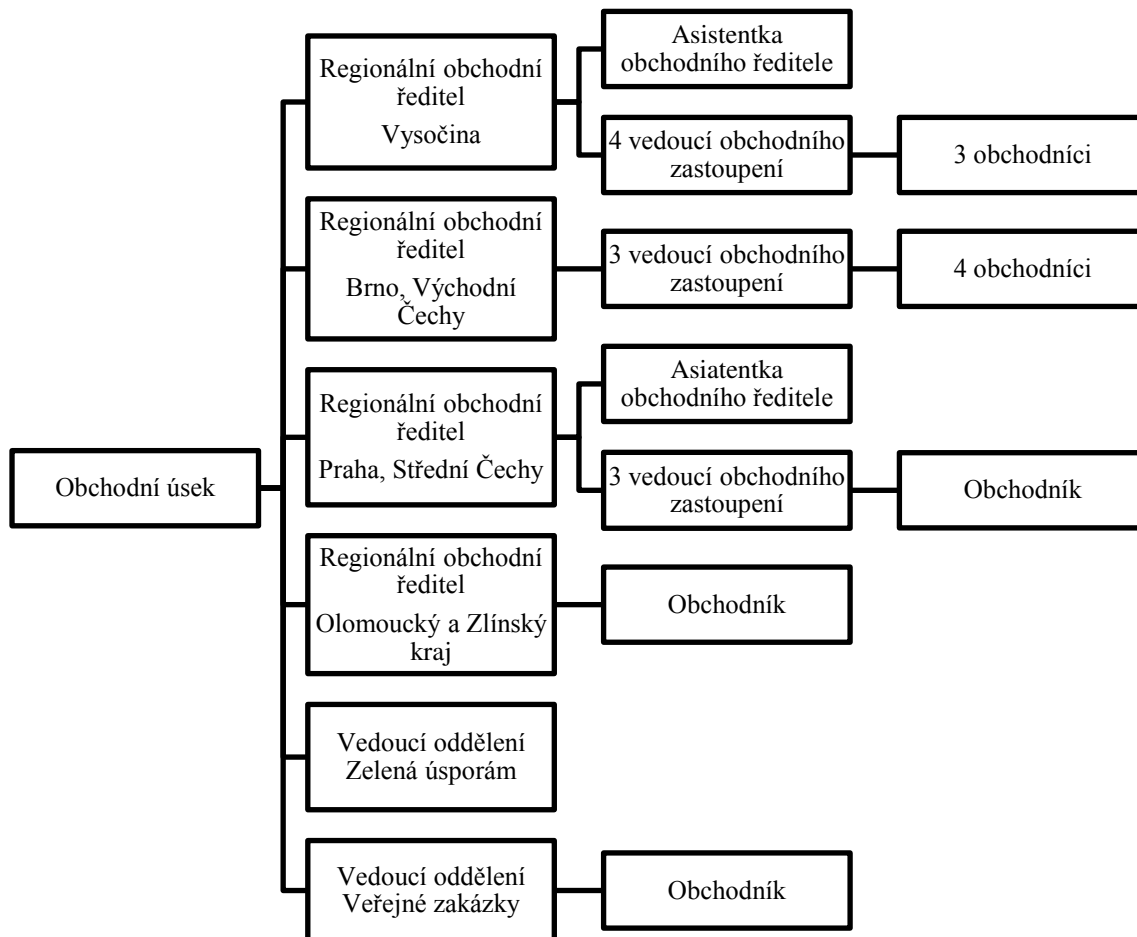
Poslední zobrazení zachycuje organizační strukturu divize Plastová okna.



Obr. 9: Organizační struktura divize Plastová okna (44).

Obchodní úsek

Obchodní úsek je rozčleněn do čtyř oblastí, které pokrývají Českou republiku, a vedle nich jsou zde oddělení Veřejné zakázky a Zelená úsporám.



Obr. 10: Organizační struktura obchodního úseku (44).

3.6.2 Rozložení zaměstnanců dle počtu a kategorie

Pro představu je v tabulce vytvořený souhrn počtu zaměstnanců za rok 2015, kde jsou hodnoty vyjádřeny nejprve absolutně a poté i procentně. Celkový počet zaměstnanců v tomto roce byl 240 a zahrnoval 14 manažerů, kteří představují 5,8 % z celkového počtu, 94 THP pracovníků, kteří tvoří 39,2 %, a 132 zaměstnanců na dělnických pozicích představujících 55 % ze všech pracovníků zaměstnaných v roce 2015.

Tab. 2: Počty zaměstnanců v absolutním a procentním vyjádření (44).

	Řídící pracovníci	THP	D	Celkem
Počet zaměstnanců	14	94	132	240
Procento zaměstnanců	5,8	39,2	55	100

3.6.3 Rozložení zaměstnanců dle pohlaví

V následující tabulce je zachyceno rozložení zaměstnanců dle pohlaví za rok 2015. První řádek vyjadřuje absolutní počty a řádek druhý je procentním vyjádřením, z něhož je možné vidět, že ženy tvořily v roce 2015 11,7 % z celkového počtu 240 pracovníků. Zbýlých 88,3 % tvořili muži.

Tab. 3: Rozložení zaměstnanců dle pohlaví (44).

	Ženy	Muži
Počet zaměstnanců	28	212
Procento zaměstnanců	11,7	88,3

3.6.4 Fluktuace zaměstnanců

Následující část přibližuje vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti v období od roku 2010 do roku 2015. V tabulce jsou uvedeny hodnoty o počtu zaměstnanců v každém roce, dále počty zaměstnanců, kteří organizaci v jednotlivých letech opustili, a je uvedena i míra fluktuace.

Míra fluktuace se udává jako podíl ztracených zaměstnanců a všech zaměstnanců společnosti za daný rok. Optimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 5 – 7 %, přičemž v České republice je míra fluktuace cca 15 % (49).

Tab. 4: Fluktuace zaměstnanců mezi léty 2010 – 2015 (44).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	222	217	212	203	229	240
Ztráta zaměstnanců	7	9	10	10	11	13
Míra fluktuace [%]	3,1	4,1	4,7	4,9	4,8	5,4

Z tabulky je zřejmé, že počet zaměstnanců ve sledovaném období mírně narůstá, a společně s ním narůstá i míra fluktuace. Je důležité poznamenat, že u většiny zaměstnanců se jednalo o nedobrovolnou fluktuaci, neboť v době letní sezóny má stavební společnost větší množství zakázek a potřebuje více pracovníků. Z těchto nově přijatých zaměstnanců na konci sezóny vždy určité procento propouští a zbytek ve společnosti zůstává, což má za důsledek, že PKS okna a.s. v čase stále mírně narůstají (49).

Mezi léty 2010 a 2015 lze vidět, že vývoj míry fluktuace je rovnoměrný a rostoucí tendencí. K mírnému poklesu v počtu zaměstnanců docházelo mezi léty 2010 a 2013, což bylo způsobeno krizí na trhu, ale mezi roky 2013 a 2014 došlo k vyššímu nárůstu zaměstnanců o cca 12,8 %, neboť podmínky na trhu byly opět příznivé.

3.6.5 Nemocnost zaměstnanců

Informace ohledně nemocnosti zaměstnanců za rok 2014 poskytla mzdová účetní společnosti PKS okna a.s.

V průběhu tohoto roku bylo hlášeno celkem 133 případů pracovní neschopnosti, z nichž 24 tvořily ženy. Pracovně neschopných z důvodu nemoci bylo 110 pracovníků, dalších 10 bylo pracovně neschopných z důvodu úrazu, který utrpěli při práci. 10 zaměstnanců se řadí do skupiny těch, kterým se stal pracovní úraz, a jejich pracovní neschopnost přesáhla tři dny. Zbylých 13 zaměstnanců se řadí mezi ostatní úrazy, kvůli nimž došlo k pracovní neschopnosti (36).

Dalším sledovaným údajem je počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti, jehož celková hodnota byla 3 607 dnů v roce 2014. Počet dnů pracovní neschopnosti vyvolaných nemocí bylo 2 749, kvůli pracovnímu úrazu byly zaměstnanci pracovně neschopní 322 dnů a ostatní úrazy tvoří zbylých 536 dnů pracovní neschopnosti (36).

V tabulce je uvedeno srovnání několika hodnot naměřených v roce 2014 s celou Českou republikou a krajem Vysočina. Lze vypořádat, že z celkového průměrného počtu nemocensky pojištěných osob v kraji Vysočina tvořili zaměstnanci PKS okna a.s.

cca 0,1 %, z celkového počtu nově hlášených případů pracovní neschopnosti v kraji Vysočina tvořili cca 0,2 % a z celkového počtu dnů kalendářní pracovní neschopnosti tvořili zaměstnanci společnosti cca 0,1 %.

Tab. 5: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz za rok 2014 (46).

	Česká republika	Kraj Vysočina	PKS okna a.s.
Průměrný počet nemocensky pojištěných osob (CZ - NACE)	203 558	4 101	254
Průměrný počet nemocensky pojištěných osob	4 464 057	174 235	254
Počet nově hlášených případů pracovní neschopnosti celkem	1 314 790	54 134	133
Počet dnů kalendářní pracovní neschopnosti celkem	60 234 943	2 567 060	3 607

3.6.6 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Společnost dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Několikrát do roka jsou pořádány jak zákonem nařízená školení, tak školení, která zákon nestanovuje. Zaměřují se na různá témata, mezi něž patří například ochrana zdraví při práci, zdravotní způsobilost, požární ochrana a prevence a další školení týkající se dodržování technických norem určená zejména dělnickým pozicím. Dále probíhají i školení pro vedoucí pracovníky a obsah takových školení je zaměřený například na vhodné zadávání úkolů, správné organizování práce a formulaci pokynů, vedení dokumentace, způsoby kontroly a zejména na zlepšení jejich komunikace s podřízenými pracovníky.

Personální oddělení organizace má v plánu pořádat do budoucna více různých školení, která budou probíhat v pravidelných intervalech několikrát za rok.

3.6.7 Produktivita práce a průměrné mzdy

V následující části byly vypočítány hodnoty produktivity práce pomocí několika vybraných ukazatelů a společně s ní byly zjištěny i průměrné měsíční a roční mzdy. Výpočty byly prováděny na základě hodnot zjištěných z Výkazů zisku a ztrát mezi léty 2010 a 2014.

Tab. 6: Produktivita práce a průměrné mzdy mezi léty 2010 a 2014 (Zpracováno dle výkazů zisků a ztrát za roky 2010 - 2014).

	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce z přidané hodnoty [tis. Kč]	565,8	581,8	525,6	502,6	541,1
Produktivita práce z tržeb za vlastní výrobky a služby [tis. Kč]	2235,3	2347,3	2141,4	2329,6	2625,2
Mzdová produktivita z tržeb [tis. Kč]	7,2	7,4	7,1	7,4	8,1
Produktivita práce z výkonů [tis. Kč]	2238,2	2350,9	2143,0	2354,9	2660,2
Průměrná mzda za rok [Kč]	309468,5	316442,4	302169,8	314349,8	323938,9
Průměrná mzda za měsíc [Kč]	25789	26370,2	25180,8	26195,8	26994,9

Produktivita práce z přidané hodnoty ukazuje, jakou část přidané hodnoty vyrobil jeden zaměstnanec mezi léty 2010 a 2014. Tabulka znázorňuje relativně vyrovnaný vývoj, avšak k výkyvům ve sledovaném období docházelo. Nejprve došlo k nárůstu mezi roky 2010 a 2011 o cca 2,8 % a od roku 2011 produktivita klesala až do roku 2014, kdy byla opět zaznamenána vyšší hodnota oproti roku 2013 o cca 7,7 %. Pokles byl způsoben krizí ve stavebnictví, kvůli které musel být v letech 2012 a 2013 omezen počet zaměstnanců. Pro zvyšování produktivity je potřeba neustále prohlubovat zkušenosti a zlepšovat používané technologie a postupy.

Produktivita práce z tržeb za vlastní výrobky a služby dává do poměru tržby za vlastní výrobky a služby a počet zaměstnanců, aneb jaký podíl těchto tržeb připadá na jednoho zaměstnance. Hodnoty jsou ve sledovaném období srovnatelné a rok 2014 zaznamenal

výraznější zvýšení oproti roku 2013 o cca 12,7 %. Důvodem zvýšení byl růst po předcházející krizi.

Ukazatel mzdové produktivity z tržeb udává, jaký podíl tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Z tabulky lze vyčíst opět vyrovnaný vývoj a nárůst mezi léty 2013 a 2014 o cca 9,5 %, což je pozitivní jev.

Produktivitu práce z výkonů určuje poměr výkonů a počtu zaměstnanců. Vyjadřuje, jaký podíl výkonů připadá na jednoho zaměstnance. Opět je možné vidět rovnoměrný vývoj. Největší hodnotu zaznamenal rok 2014, kdy byla produktivita asi 2 660 tisíc korun na zaměstnance, což představuje nárůst oproti roku 2013 o cca 12,9 %. Opět je důvodem příznivější situace na trhu. Ve srovnání s rokem 2013 přibylo mnohem více zakázek, neboť končící krize umožnila lidem znovu začít investovat do výstavby budov.

Průměrné mzdy mají ve sledovaném období spíše rostoucí trend. I když v roce 2012 došlo k poklesu o cca 4,5 %, další roky průměrná mzda vzrostla. Na nejvyšší hodnotu se průměrná mzda za měsíc vyšplhala opět v roce 2014, kdy činila zhruba 26 995 korun, což představuje nárůst mezi léty 2013 a 2014 o cca 3,1 %. Způsobeno to je zlepšením hospodářské situace společnosti. Díky větším objemům zakázek si mohla dovolit i lehké zvýšení mezd.

3.6.8 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech

Poslední částí, kterou zahrnuje analýza zaměstnanců, je zjištění podílu mzdových nákladů na celkových nákladech v období 2010 až 2014. Z tabulky je zřejmé, že mzdové náklady tvoří vždy zhruba 13 % z celkových nákladů. Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2012 a od tohoto roku následně klesal. V roce 2014 byl ve sledovaném období zaznamenaný nejmenší podíl mzdových nákladů na celkových nákladech a to cca 12 %.

Tab. 7: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech mezi léty 2010 a 2014 (Zpracováno dle výkazů zisků a ztrát za roky 2010 - 2014).

	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech [%]	13,8	13,5	14,0	13,1	12,2

3.7 Současný systém hodnocení a odměňování

V následující kapitole bude podrobně popsána kolektivní smlouva, která se ve společnosti využívá, a také budou popsány zaměstnanecké výhody využívané v roce 2015 a nově zavedené zaměstnanecké výhody, jež jsou platné od ledna 2016.

3.7.1 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva společnosti je rozdělena do 14 částí. V první části jsou obsažena základní ustanovení, ve druhé jsou rozepsané pracovní podmínky, ve třetí pracovní doba, dále je část zabývající se dovolenou na zotavenou a další dovolenou, vypsány jsou i překážky v práci v páté části, v šesté se píše o skončení pracovního poměru, dále je zde část zaměřená na kvalifikaci a rekvalifikaci, na učně, zaměstnanost a mzdy. Jedenáctá část popisuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, dvanáctá se věnuje péči o zaměstnance a vše ukončují závěrečná ustanovení (16, s. 1 - 18).

Základní ustanovení

Základní ustanovení vymezují předmět smlouvy a rozsah její platnosti. Je zde zmíněno, co vše je v kolektivní smlouvě obsaženo a pro koho je smlouva závazná (16, s. 1).

V dalších odstavcích se píše o nutnosti rovného zacházení a zákazu přímé či nepřímé diskriminace. Je zde vypsáno, co vše se za diskriminaci považuje, a co naopak nepovažuje. Tato část kolektivní smlouvy se věnuje i různým druhům obtěžování (16, s. 1 - 2).

Závěr základních ustanovení je věnován odborovým organizacím. Důležitá je zejména poznámka, že zaměstnavatel by měl projednávat s příslušným odborovým orgánem zejména ekonomickou situaci společnosti, množství práce a pracovní tempo, změny v organizaci práce, systém hodnocení a odměňování pracovníků, systém školení a vzdělávání pracovníků a dále různá opatření (16, s. 3).

Pracovní podmínky

Tato část obsahuje, že zaměstnavatel bude vytvářet uspokojivé pracovní podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci, že je povinen zaměstnanci přidělovat takovou práci, která odpovídá jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti (16, s. 3 - 4).

Pracovní doba

Část s názvem Pracovní doba obsahují stanovení týdenní pracovní doby a vymezuje pojmy, které jsou s pracovní dobou spojené. Je zde přesná definice pojmu pracovní doba, doba odpočinku, směna, dvousměnný pracovní režim, pracovní pohotovost a práce přesčas. V dalších podkapitolách je popsáno rozvržení pracovní doby, přestávky v práci, práce přesčas a noční práce a na konci je zmíněna nutnost evidence pracovní doby (16, s. 4 - 7).

Pracovní doba je vymezena za týden a podle kolektivní smlouvy je týdenní pracovní doba:

- a) 37,5 hodin na pracovištích s nepřetržitým a třisměnným pracovním režimem,
- b) 38,75 hodin na pracovištích s dvousměnným pracovním režimem,
- c) 40,0 hodin na ostatních pracovištích (16, s. 4).

V podkapitole o rozvržení pracovní doby je možné se dočíst, že o rozvržení rozhoduje zaměstnavatel po projednání s odborovou organizací, a že nesmí být v rozporu s bezpečností. Je zde také napsáno, že délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin (16, s. 5).

Pracovní přestávku musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách práce a musí trvat nejméně 30 minut. V případě mladistvého je nutné poskytnout přestávku již po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Přestávky se neposkytují na začátku

a na konci směny, nezapočítávají se od pracovní doby a jednu přestávku lze rozdělit do několika částí s tím, že alespoň jedna musí trvat nejméně 15 minut (16, s. 6).

V části o práci přesčas a noční práci jsou vypsány podmínky, při nichž může zaměstnavatel takovou práci nařídit. Je zde uveden maximálně přípustný počet hodin, které mohou být odpracovány přesčas nebo v noci. Rovněž je zde napsáno, v jakém časovém rozmezí se noční práce koná, a co je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnanci pro tyto druhy práce (16, s. 6 - 7).

Dovolená na zotavenou a další dovolená

Zaměstnavatel je povinen určit čerpání alespoň čtyř týdnů dovolené v kalendářním roce zaměstnanci, jehož pracovní poměr k zaměstnavateli trval po celý kalendářní rok a zaměstnanec má na čerpání nárok (16, s. 7 - 8).

Překážky v práci

Překážky v práci, na které bere společnost ohled, jsou různé. Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci jeden den pracovního volna v průběhu 2 kalendářních měsíců po sobě následujících, pokud se jedná o osamělého zaměstnance, který trvale pečuje o dítě mladší 10 let. Dalším důvodem může být doprovod zdravotně postiženého rodinného příslušníka nebo vyhledávání nového místa ve výpovědní době (16, s. 8).

Pracovní volno bez náhrady mzdy poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci z vážných osobních důvodů a na základě písemné žádosti. Takové volno schvaluje vedoucí organizační jednotky (16, s. 8).

Skončení pracovního poměru

Kolektivní smlouva se zde zmiňuje o postupu v případě hromadného propouštění pracovníků. Dále jsou zde zmíněny výše odstupného, které se vyplácí zaměstnanci v případě, že došlo k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů, jež uvádí Zákoník práce, nebo dohodou z týchž důvodů (16, s. 9 - 10).

Kvalifikace a rekvalifikace

Hlavním sdělením této části je, že zaměstnavatel by měl pečovat o odborný rozvoj všech zaměstnanců. Měl by umožnit zvyšování jejich kvalifikace ve formě dalšího vzdělávání či studia nebo formou školení (16, s. 10).

Učni

Učňům za jejich práci náleží odměna a zaměstnavatel jim k práci poskytne jedenkrát za dva roky bezplatně pracovní oděv a obuv (16, s. 10).

Zaměstnanost

Je zde psáno, že zaměstnavatel se zavazuje zajišťovat plnění běžných úkolů, které vyplývají z předmětu jeho činnosti. Také je zde zmíněno, že zaměstnavatel bude usilovat o to, aby nemusela být rušena pracovní místa. V případě, že se budou zavádět nová pracovní místa, přednostně budou tato místa nabídnuta zaměstnancům ve výpovědní lhůtě, kteří zároveň splňují kvalifikační předpoklady. Rovněž pokud dojde k zavádění nových výrobních programů, zaměstnancům jsou tyto nové pozice nabídnuty dříve než novým uchazečům o zaměstnání (16, s. 10 - 11).

Mzdy

Mzda náleží každému zaměstnanci za vykonanou práci a je odstupňována podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Dále mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu a podmínky pro poskytování mzdy musí být stejné pro muže i pro ženy (16, s. 11 - 12).

Na pracovištích je uplatňována časová mzda, která se skládá z tarifní mzdy, prémie, odměn a příplatků stanovených v kolektivní smlouvě (16, s. 12).

Následně budou popsány jednotlivé části mzdy, které jsou poskytovány.

TARIFNÍ MZDA

Tarifní mzda se odvozuje ze sestavené tarifní stupnice. Každému zaměstnanci je určen tarifní stupeň, kterému odpovídá výše tarifní mzdy. Do příslušného tarifního stupně zařazuje zaměstnance zaměstnavatel. Zaměstnanec musí být o příslušném zařazení informován písemně (16, s. 12 - 13).

Tab. 8: Základní stupnice mzdových tarifů (16).

2016	tarifní stupně od 1. 4. 2016 do 31. 3. 2017			
Tarifní stupeň	Stanovená týdenní pracovní doba			
	jednosměnný	jednosměnný	dvousměnný	třísměnný
	40 hodin	40 hodin	38,75 hodin	37,5 hodin
	mzdový tarif			
	Kč/měsíc	Kč/hodina		
1	9 900	58,7	60,6	62,7
2	10 350	59,5	61,4	63,5
3	11 100	63,8	65,8	68,0
4	12 200	70,0	72,2	74,6
5	13 600	81,1	83,7	86,5
6	14 900	88,9	91,8	94,8
7	16 650	97,6	100,7	104,1
8	18 350			
9	19 950			
10	22 000			
11	24 250			
12	26 400			

PŘÍPLATKY A MZDA

Ve společnosti je poskytováno několik různých příplatků a mezd, kterými je možné rozšířit celkovou mzdu:

- **Mzda za noční práci** – za práci v noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za každou takto odpracovanou hodinu (16, s. 13).
- **Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas** – v tomto případě je poskytnutá dosažená mzda za dobu práce přesčas a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Pokud však práce proběhla ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu, poskytuje se

příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. Druhou možností je místo příplatku poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas (16, s. 13).

- **Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek** – pokud zaměstnanec pracoval ve svátek, přísluší mu dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, volno bude poskytnuto během tří následujících měsíců a během volna mu přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec nechce náhradní volno, přísluší mu příplatek k dosažené mzdě ve výši 100 % průměrného výdělku. Posledním případem je zaměstnanec, který nemohl pracovat kvůli svátku, který připadl na jeho pracovní den. Přísluší mu poté náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku (16, s. 13 - 14).
- **Mzda za práci v sobotu a v neděli** – v tomto případě přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku (16, s. 14).
- **Příplatek za vedení čety** – poskytuje se dělníkovi, který práci v četě řídí a zároveň v ní sám manuálně pracuje. Příplatek činí 7 Kč v četě s čtyřmi a méně pracovníky a 9 Kč v četě s vyšším počtem pracovníků (16, s. 14).
- **Příplatek za práci v odpolední směně** – poskytuje se ve vícesměnném provozním režimu v době od 14:00 do 22:00 hodin ve výši 4 Kč za hodinu (16, s. 14).
- **Příplatek za vedení učně** – po dobu odborné praxe je instruktorovi poskytován příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za každou hodinu vedení jednoho učně, 15 % za vedení dvou učňů a 20 % za vedení více než dvou učňů (16, s. 14).
- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – ztížené pracovní prostředí vymezuje vláda svým nařízením. Příplatek za takovou práci činí nejméně 10 % částky minimální mzdy (16, s. 14).

PRÉMIE

Poskytuje se k základní mzdě po posouzení několika faktorů, mezi něž patří například kvalita a množství práce, samostatnost, iniciativa, odbornost a osobní vlastnosti zaměstnance, hospodárnost či efektivnost prováděné práce. Prémii poskytuje nadřízený pracovník jednou měsíčně, pokud se nejedná o cílovou prémii, u které je období určeno. Prémie zahrnuje i odměnu za zaškolování, řízení vozidla nutné k výkonu povolání a za zastupování (16, s. 14).

ODMĚNY PŘI VÝZNAMNÝCH ŽIVOTNÍCH A PRACOVNÍCH VÝROČÍCH

Odměny jsou poskytovány v roce, na který připadá jubileum. Je zde podmínka, že zaměstnanec musí být u zaměstnavatele v pracovním poměru nejméně pět let. Výše odměny je maximálně 200 Kč za každý rok trvání pracovního poměru u zaměstnavatele. Odměny jsou poskytovány k 50 letům věku nebo k prvnímu skončení poměru po nabytí nároku na starobní důchod nebo invalidní důchod a schvaluje je přímý nadřízený (16, s. 14 - 15).

ODMĚNA ZA PRACOVNÍ POHOTOVOST

Pokud byla zaměstnanci nařízena pracovní pohotovost, přísluší mu odměna ve výši 15 % jeho průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti, pokud se jedná o den pracovního klidu, odměna bude činit 25 % jeho průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti (16, s. 15).

Po popsání poskytovaných odměn a mezd je třeba ještě dodat, že pokud dojde k převedení pracovníka na jinou práci pro postoj, který nezavinil, náleží mu mzda podle vykonané práce a její výše musí být minimálně stejně velká jako průměrný výdělek, kterého dosahoval před převedením. Pokud byl zaměstnanec převeden kvůli nepříznivým povětrnostním vlivům, náleží mu rovněž mzda podle vykonané práce, nejméně však průměrný výdělek, jehož dosahoval před převedením po dobu maximálně 30 dnů v kalendářním roce (16, s. 15).

Pokud došlo k situaci, kdy pracovník nemohl vykonat svoji práci kvůli nepříznivým povětrnostním vlivům a nebyl převeden na práci jinou nebo mu kvůli provozním problémům nebyla práce přidělena, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku (16, s. 15).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V rámci bezpečnosti ochrany zdraví při práci, kterou je zaměstnavatel povinen zajistit, jsou pracovníkům bezplatně poskytovány ochranné pracovní pomůcky, prostředky, včetně obuvi a oděvů (16, s. 16 - 17).

Péče o zaměstnance

Kolektivní smlouva se zmiňuje o zajištění stravování pro všechny zaměstnance, nezahrnují se sem pracovníci vyslaní na pracovní cestu. Dále zaměstnavatel poskytne zaměstnanci náhradu cestovních výdajů, jež mu vzniknou při výkonu práce (16, s. 17).

Sociální fond

O výši dotace do fondu rozhoduje valná hromada akciové společnosti při schvalování roční uzávěrky. Ze sociálního fondu je možné poskytnout:

- příspěvek na stravování,
- peněžní odměny k pracovním jubileím – při trvání pracovního poměru k organizaci 20 let obdrží pracovník 1000 Kč, při 25 letech obdrží 1500 Kč a při více než 25 letech získá 2000 Kč,
- nepeněžní odměny při výročí – získá pracovník při dovršení 50 let, 55 let, 60 let a 65 let věku a v případě mezidobí při svém odchodu do starobního nebo plně invalidního důchodu,
- příspěvky na dětský tábor pro dítě – poskytované nejvýše do 2. ročníku střední školy dítěte (16, s. 17).

Závěrečná ustanovení

V závěru smlouvy je zmíněna doba platnosti, a že lze smlouvu měnit při vydání nových právních předpisů nebo při novelizaci stávajících, pokud se dotknou závazků upravených v této smlouvě. Dále je zmíněno, že do doby trvání pracovního poměru se započítává i doba trvání pracovního poměru, kterou zaměstnanec odpracoval u společnosti AGROSTAV a.s. (16, s. 17 - 18).

3.7.2 Směrnice k zaměstnaneckým výhodám pro rok 2015, kategorie THP

V roce 2015 byla pro odměňování kategorie THP používána směrnice zahrnující pět zaměstnaneckých výhod, které byly poskytovány nad rámec kolektivní smlouvy. Jednalo se o:

- **Příspěvek na dovolenou** – poskytován v hrubé mzdě, dochází k proplacení částky uvedené na dokladu o zaplacení dovolené, ubytování, jízdenky či letenky, maximální hodnota příspěvku je 3000 Kč za kalendářní rok a vztahuje se pouze na zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru k zaměstnavateli nejméně půl roku k termínu poskytování (21, s. 2).
- **Poskytování právního poradenství** – poskytováno v délce jedné hodiny každý týden právním zástupcem společnosti, poradenstvím jsou myšleny konzultace, nezahrnuje vypracovávání žádných listin či dokumentů (21, s. 2).
- **Možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům** – o přidělení automobilu rozhoduje vedení společnosti (21, s. 2).
- **Příspěvek na stravování** – dle platné Kolektivní smlouvy je pracovníkům poskytován příspěvek na stravování do výše 55 % nákladů ceny stravenky v souladu s daňovými zákony (21, s. 2).
- **Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory** – dle platné Kolektivní smlouvy je poskytován příspěvek ze sociálního fondu na firemní rekreaci a příspěvek na dětské letní tábory (21, s. 2).

3.7.3 Směrnice k zaměstnaneckým výhodám pro rok 2015, kategorie D

Směrnice přehledně popisuje zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům kategorie D pro rok 2015 nad rámec kolektivní smlouvy a rovněž stanovuje podmínky mzdových příplatků. Veškeré příplatky jsou poskytovány k pevné části mzdy a jsou uvedeny v hodnotách hrubé mzdy. Nachází se zde:

- **Věrnostní příplatek** – poskytuje se po odpracování stanovené doby ve výši určené rokem nástupu do PKS okna a.s. a vyplácen je dohromady se mzdou za měsíc listopad (22, s. 2).

Tab. 9: Výše věrnostních příplatků (22, s. 2).

stanovená doba	výše věrnostního příplatku	tzn. rok nástupu pro výplatu v roce 2015
třetí rok	2.600 Kč	2012
čtvrtý rok	3.400 Kč	2011
pátý rok	4.300 Kč	2010
šestý rok	5.100 Kč	2009
sedmý rok	6.000 Kč	2008
každý další rok	6.000 Kč	

- **Dovolená za odpracování plného pracovního fondu v pololetí** – vyplaceno při odpracování plného pracovního fondu, což znamená bez absence, pracovní neschopnosti, paragrafu a propustky, výjimku tvoří řádná dovolená a volno k úmrtí v rodině, za odpracování plného pracovního fondu se poskytuje den dovolené navíc (22, s. 2).
- **Poskytování právního poradenství** - poskytováno v délce jedné hodiny každý týden právním zástupcem společnosti, poradenstvím jsou myšleny konzultace, nezahrnuje vypracovávání žádných listin či dokumentů (22, s. 2).
- **Příspěvek na stravování** - dle platné Kolektivní smlouvy je pracovníkům poskytován příspěvek na stravování do výše 55 % nákladů ceny stravenky v souladu s daňovými zákony (22, s. 2).
- **Poskytování pracovních oděvů** – vychází z příkazu ředitele společnosti o poskytování pracovních oděvů (22, s. 2).
- **Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory** - dle platné Kolektivní smlouvy je poskytován příspěvek ze sociálního fondu na firemní rekreaci a příspěvek na dětské letní tábory (22, s. 2).

3.7.4 Směrnice k zaměstnaneckým výhodám pro rok 2016

Personální oddělení společnosti vypracovalo seznam nových zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, které jsou platné od ledna 2016, a které by měly alespoň částečně vyřešit problém s odlivem zaměstnanců a zároveň nalákat nové zájemce o práci. V přehledu vytvořeném pro rok 2016 jsou výhody, které se používaly již dříve i některé

nové. Mezi již používané výhody patří věrnostní příplatek a dovolená za odpracování plného pracovního fondu v pololetí pro kategorii D, poskytování právního poradenství, příspěvek na stravování a příspěvek zaměstnavatele na firemní rekreaci a dětské tábory pro obě kategorie a možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům pro kategorii THP. Mezi nové výhody, jež mohou pracovníci čerpat, patří následující:

- **Příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek** – poskytováno zaměstnancům kategorie D za práci přesčas od pondělí do pátku nad rámec poskytnutého příplatku ke mzdě, sledovaným obdobím je každý měsíc, zaměstnavatel poskytne 500 Kč za 10 - 15 hodin, 800 Kč za více než 15,25 - 20 hodin a 1.500 Kč za více než 20,25 hodin přesčasové práce od pondělí do pátku, příspěvek je vyplácen formou poukázek (Flexi Pass) v měsíci následujícím (23, s. 2).
- **Příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu** – platí pro kategorii D za práci ve dnech pracovního klidu, poskytováno nad rámec zákonného příplatku stanoveného kolektivní smlouvou, sledovaným obdobím je každý měsíc, zaměstnavatel poskytne 300 Kč za 6 hodin a 500 Kč za 8 hodin odpracovaných v sobotu, v neděli či ve svátek, příspěvek je vyplácen formou poukázek (Flexi Pass) v příslušnou sobotu, neděli či svátek (23, s. 2).
- **Příspěvek na dovolenou** – příspěvek pro zaměstnance, kteří vyčerpají v období od 1. 6. do 31. 8. kalendářního roku souvisle alespoň 5 dnů dovolené a jsou v pracovním poměru k zaměstnavateli nejméně půl roku k termínu poskytování, příspěvek je poskytován v hrubé mzdě ve výši 2.000 Kč za kalendářní rok v měsíci, kdy bude čerpána dovolená (23, s. 3).
- **Příspěvek na jazykové vzdělávání** – zaměstnavatel umožní interní jazykové vzdělávání v rozsahu 4 hodin za měsíc a zaměstnanec se podílí částkou 200 Kč měsíčně, pokud si zaměstnanec vyhledá externí jazykové vzdělávání, obdrží příspěvek až 2.000 Kč za kalendářní rok formou poukázek po předložení dokladu o absolvování vzdělávání (23, s. 3).
- **Odměna při životním jubileu a při odchodu do starobního důchodu** – platí pro zaměstnance s pracovním poměrem na dobu neurčitou, kteří nejsou v době poskytnutí výplaty ve výpovědní lhůtě, poskytováno při výročí 30, 35, 40, 45, 50, 55

a 60 let věku a při odchodu do starobního důchodu, odměna je poskytována formou dárkového poukazu a činí 2.000 Kč (23, s. 3).

3.7.5 Analýza hodnocení pracovního výkonu ve společnosti

Na základě hodnocení pracovního výkonu je zaměstnanci stanovována výše pohyblivé složky mzdy.

Celý proces je založený na tom, že nadřízený sleduje denní výkon každého zaměstnance a následně o něm vede záznam. Každý pracovník dostává na začátku dne od vedoucího úkoly, které by měl stihnout provést. Pokud pracovník stihne méně práce, je mu úměrně krácena variabilní složka mzdy, a naopak pokud zvládne zaměstnanec vše, co má zadáno nebo více, pohyblivá složka mzdy narůstá (7).

Úkoly na každý den pro jednotlivé pracovní pozice jsou vypracovány počítačem. Vedoucí do systému musí nejprve zadat informace o každé zakázce, která se bude později zpracovávat. Zakázka se skládá z několika činností, jež je nutno provést. Každá činnost má stanovené určité standardy (někdy je stanoveno požadované trvání činnosti, někdy je stanoven například požadovaný počet kusů, které je nutno vyrobit v určitém časovém intervalu). Systém všechny tyto informace zpracuje a vytvoří denní seznamy úkolů pro jednotlivé pracovníky. Zda zaměstnanec splní či nesplní očekávaný standard, ovlivňuje právě výši jeho prémie (7).

Hodnocení pracovního výkonu například formou individuálního hodnotícího pohovoru ve společnosti přímo neprobíhá. Jednotliví vedoucí hovoří vždy na začátku každého měsíce s celou skupinou zaměstnanců dohromady a rekapituluje jejich práci za minulý měsíc a sdělí jim požadavky pro měsíc aktuální. Poté probíhá rozdělování výplat. Výplaty se rozdělují již každému zaměstnanci individuálně, aby měl pracovník možnost se vyjádřit k případným nesrovnalostem (7).

3.7.6 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti PKS okna a.s. probíhalo v termínu od 25. 4. 2016 do 13. 5. 2016 a bylo v rámci něj rozdáno celkem 110 kusů dotazníků, což představovalo cca 45,8 % pracovníků z celkového počtu. Zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili a vrátili, bylo celkem 95, což odpovídá 86,4 % z celkového počtu 110 rozdaných dotazníků.

Dotazník obsahoval celkem 34 otázek, které se dělily na úvodní otázky zaměřené na zařazení respondenta do kategorie, určení pohlaví, věku a délky zaměstnání ve společnosti. Následovaly otázky zaměřené na hodnocení systému odměňování, hodnocení pracovníka, podmínky a vztahy na pracovišti, styl řízení využívaný v organizaci a náročnost práce. Těchto uzavřených otázek bylo celkem 32. Zbylé 2 otázky byly zadány formou tabulky, které se ptaly respondentů na jejich názor na stávající nabídku benefitů a zaměstnanecké výhody, jež ve společnosti dosud zavedené nejsou. Všechny otázky byly uzavřené, ale u většiny byla možnost pro napsání vlastního komentáře, jenž upřesnil odpověď.

Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že 9 % respondentů tvořily ženy, nejpočetnější věkovou kategorií byli respondenti mezi 30 a 49 lety tvořící 52 %, odpovídalo 21 % THP pracovníků a 79 % dělnických pozic a největší skupinou u otázky ohledně délky zaměstnání byli lidé, pracující v organizaci 1 až 5 let, kteří tvořili 33 %.

Podstatnější informace však přinesly otázky následující, v nichž bylo zjištěno, že 43 % respondentů není spokojeno se současným systémem odměňování, pro 28 % není současný systém příliš srozumitelný, 45 % pracovníků odpovědělo, že dle jejich názoru není současný systém příliš spravedlivý, 69 % respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni s výší pevné části mzdy a s nastaveným poměrem pevné a pohyblivé části mzdy není spokojeno 60 %.

Ohledně odměňování bylo zjištěno, že od roku 2016 zavedené nové benefity vnímá 38 % respondentů stejně jako ty předchozí a 21 % odpovědělo, že jsou horší než předchozí zaměstnanecké výhody. Na 53 % zaměstnanců nepůsobí benefity motivačně, 88 % odpovědí volá po další změně současného systému odměňování.

Prospěšnou změnou by dle většiny pracovníků bylo rozšíření nabídky benefitů poskytovaných všem zaměstnancům. Při dotazu na největší motivační faktor byla nejčastější odpovědí mzda, která motivuje 44 % respondentů.

Při dotazování, zda je pro pracovníka důležitý kolektiv, v němž pracuje, bylo zjištěno, že pouhým 4 % nezáleží na kolektivu. Se vztahy na pracovišti je většina pracovníků spokojena, což je dobré zjištění, pouze 12 % respondentů odpovědělo negativně. S komunikací ze strany vedoucích není spokojeno 24 % a se vztahy s vedoucími pracovníky není spokojeno 18 %. Zpětnou vazbu prý nedostává 40 % zaměstnanců. Ohledně stylu řízení došlo k rozporuplným odpovědím, 46 % respondentů zaznamenává spíše autokratický styl řízení a 51 % se kloní k demokratickému stylu. 16 % uvedlo, že nemají možnost vyjádření se a následného zapojení, 28 % respondentů uvedlo, že jim nejsou nabízena školení a jiné druhy zvyšování kvalifikace. K tvorbě nových zaměstnaneckých výhod nemělo dle dotazníkového šetření možnost se vyjádřit 50 % zaměstnanců.

Většina respondentů je spokojená s náplní práce. Pro 52 % respondentů je jejich práce fyzicky náročná a pro 46 % je náročná psychicky. Stres při práci pociťuje 29 %, s podmínkami na pracovišti není spokojeno 28 %. Zaměstnavatele by svým známým nedoporučilo 44 % a 23 % respondentů uvažuje o změně svého pracovního místa.

Mezi neužívanější benefity v kategorii THP patří příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou, jazykové vzdělávání a rovněž by se mezi ně dala zařadit i odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu. V kategorii D nejvíce užívají příspěvek na stravování, dovolenou za odpracování plného pracovního fondu v pololetí, věrnostní příplatek, příspěvek na dovolenou, příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek a příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu.

Z benefitů, které je možné poskytovat, ale společnost tak zatím nečiní, nejvíce respondentů hlasovalo pro zavedení příspěvku na cestování do zaměstnání, placené dva dny nemoci bez „neschopenky“, příspěvku na životní pojištění a příspěvku na penzijní připojištění.

Dotazník, který pracovníci vyplňovali, se nachází v Příloze 1 a zjištěné a zpracované výsledky následně v Příloze 2.

3.7.7 Řízený rozhovor

Pro řízený rozhovor s managementem společnosti PKS okna a.s. bylo sestaveno devět otázek, které mířily na některé slabé stránky organizace a způsoby jejich eliminace. Další otázky vycházely z informací, jež byly zjištěny z dotazníkového šetření. Pro rozhovor si udělala čas vedoucí personálního oddělení společnosti.

1) Potýká se společnost s problémem nedostatku kvalifikované pracovní síly? Pokud ano, jak velký je tento problém?

Nedá se říci, že bychom trpěli nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. V současné době máme vykryté požadavky na personální obsazení volných míst, anebo současné požadavky nejsou dlouhodobé. Spíše se díváme na získávání kvalifikovaných lidí z jiného pohledu. Pokud jsou na trhu lidé, kteří jsou kvalifikovaní a mají chuť a vůli pracovat, pak je vítáme vždy a snažíme se pro ně najít uplatnění, anebo si je minimálně držet v rezervě a v případě potřeby mít tento potenciál zmapovaný. Samozřejmě se může stát, že se sejde okamžik, kdy je tato rezerva vyčerpaná (zejména, kdy je třeba nabrat větší množství lidí), ale to se nestává ve velkém měřítku.

2) Má společnost problém s obsazováním určitých pracovních pozic? Pokud ano, které to jsou?

Ztížené podmínky máme například s tím, že se nevyučuje okenářský obor – nyní mám na mysli v plastovém sektoru, takže těžko získat absolventa, který by měl teoretické základy. Nezbyvá nám nic jiného, než si vychovat technika vlastního, nebo získat zkušeného z jiných firem.

3) Jakým způsobem je problém nedostatku kvalifikované pracovní síly řešen?

Například spoluprací se školami.

4) Dochází při hledání nových zaměstnanců ke spolupráci se středními/vysokými školami nebo Úřadem práce ČR? Pokud ne, měla by společnost o tuto spolupráci zájem?

Se školami spolupracujeme a s ÚP nikoliv (kvalifikovaní a pracovití lidé jsou málokdy na úřadu práce), to jsou ojedinělé výjimky, které jsou v evidenci z jiných důvodů. ÚP využíváme jen pro formu inzerce a možnost distribuce našich volných pracovních míst, případně ještě z titulu rekvalifikace zaměstnanců, nebo potencionálních zaměstnanců, či zaměstnanců ohrožených ztrátou zaměstnání.

5) Je pro Vás z hlediska obsazování pracovních pozic hrozbou konkurence? Pokud ano, z jakého důvodu?

U dělnických pozic má konkurence vliv vždy a u THP pozic pro nás konkurence není ohrožující.

6) Jste spokojeni s nově nastaveným systémem odměňování? Myslíte si, že je spravedlivý a srozumitelný?

Na tuto otázku nedokáží objektivně odpovědět, záleží spíše na názoru zaměstnanců.

7) Plánujete v systému odměňování provádět další změny?

Systém odměňování má vždy svůj vývoj. Nedokáží si představit, že bychom nevnímali nové poznatky, s kterými bychom následně v systému odměňování nepracovali.

8) Nepřemýšleli jste o zavedení benefitu jako je příspěvek na cestování do zaměstnání, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění či placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“? Neboť právě o tyto benefity by měli zaměstnanci dle dotazníkového šetření největší zájem.

Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění nepodporuje naše teze individuálního odměňování, jelikož takovýto systém je plošný a není možné někoho diskriminovat. Namísto dvou placených dnů nemoci bez „neschopenky“ mají zaměstnanci 5 dnů dovolené navíc.

9) Plánujete opakované zjišťování spokojenosti se systémem odměňování v nějakých pravidelných intervalech? Pokud ano, budete následně systém přizpůsobovat požadavkům zaměstnanců?

Zjišťování spokojenosti probíhá vždy na začátku roku a to již druhým rokem a v tomto budeme pokračovat i nadále. Na podněty ze strany zaměstnanců reagujeme vždy, je to forma dialogu, který se zaměstnanci vedeme a jsme za něj rádi.

3.8 Analýza konkurence

Analýza konkurence byla zpracována na základě Porterova modelu pěti sil, pomocí něhož byla vytvořena prognóza vývoje konkurenční situace v daném odvětví. Dle Portera působí na společnost na určitém trhu pět faktorů, kterým je potřeba se věnovat a pokusit se co nejpresněji odhadnout jejich chování.

Již zmíněných pět faktorů, jež působí i na společnost PKS okna a.s., tvoří stávající konkurenti, potenciální konkurenti, substituty, kupující a dodavatelé.

Stávající konkurenti

Největším konkurentem společnosti PKS okna a.s. je společnost Window Holding a.s. Tato společnost vykazuje největší roční obrát mezi organizacemi působícími na daném trhu. Window Holding a.s. má v České republice vybudované jméno a její obchodní síť je větší než síť společnosti PKS okna. Mezi další významné konkurenty se řadí Okna Macek a.s., RI OKNA a.s. nebo SULKO s.r.o.

Konkurenční boj mezi společnostmi je velký, zejména když se jedná o velké zakázky. V takovém případě rozhoduje cena výrobků i jejich kvalita a používané technologie.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Bariéry vstupu na trh jsou pro začínajícího výrobce dost vysoké, neboť velké společnosti si mohou díky výnosům z rozsahu dovolit nižší ceny výsledného produktu,

protože celý proces výroby je pro ni levnější. Je to způsobeno již na začátku při nákupu materiálu, který silnější společnost nakupuje ve větších objemech, což je levnější.

Konkurence, která vstupuje na trh, a mohla by ovlivnit pozice stávajících výrobců je zahraniční. Jsou to většinou polští výrobci, kteří mají vybudovanou značku v Polsku. Ti osloví několik společností v České republice, zda by neprodávaly jejich produkty, a pokud takovou nabídku některé přijmou, dostávají se pak na trh konkurenční produkty.

Hrozba vzniku substitutů

Dá se říci, že substituty na trhu s okny neexistují. Jediné, co by mohlo znamenat ohrožení, je výstavba budov, které mají pouze minimální množství oken nebo dokonce žádná, a teplota uvnitř je řízena vzduchotechnikou. Tudíž by se snížila poptávka po klasických oknech a využívaly by se pouze skla zasazená do rámců. Úplné vytěsnění klasických oken je ale stále vzdálená budoucnost.

Síla kupujících

Síla kupujících jistě není pro organizaci nevýznamná. Projevuje se zejména u větších projektů, které jsou zárukou vyššího zisku. Větší projekty tvoří zhruba 60 % z obrátu společnosti. Jedná se většinou o organizace zabývající se výstavbou obytných domů. Takové zakázky jsou pro organizaci významné, neboť se očekává další spolupráce v budoucnu. V rámci boje o takové zakázky dochází i ke snižování ceny.

Vliv kupujících na cenu se projevuje i v určitých časových obdobích, v nichž se společnost nachází. Mezi záporné stránky společnosti patří nestálost trhu. Stavebnictví je oborem, na který má vliv například roční cyklus. Jeho pozice na trhu není stálá. Sezónnost má za následek snižování cen nebo nabízení různých doplňkových služeb. Jako příklad lze uvést dodání žaluzií zdarma, nejružnější slevy či prodlužování záruky.

Síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro společnost PKS okna a.s. velice důležití, neboť veškerý materiál pro výrobu je dovážen ze zahraničí. Vzhledem k tomu, že výrobců materiálů a příslušenství, které organizace pro svoji výrobu potřebuje, není na trhu nedostatek,

společnost PKS ona a.s. má možnost volby. Tento fakt znamená, že vyjednávací síla dodavatelů je relativně malá, a společnost je schopna pořídit potřebné komponenty za velice příznivé ceny. Největší množství materiálu je dováženo z Německa, protože právě Německo je leaderem ve výrobě oken, který určuje trend, jímž se bude ubírat celá Evropa. Z Německa jsou odebírány zejména plastové a hliníkové profily, barvy, kování a těsnění. Jedním z dalších významných dodavatelů jsou belgické společnosti, které dodávají sklo, na jehož výrobu se specializují.

3.8.1 Analýza konkurence z hlediska odměňování

V následující kapitole bude nahlíženo na konkurenci z hlediska odměňování. Nejprve budou popsány vybrané společnosti se stejným předmětem podnikání a dále společnosti se stejnou potřebou pracovních profesí.

Společnosti se stejným předmětem podnikání

Dále bude porovnáno odměňování ve společnostech se stejným předmětem podnikání, které pro PKS okna a.s. znamenají největší konkurenci. Budou zmíněny benefity, jež vybrané organizace nabízejí svým zaměstnancům, a budou uvedeny i jejich celkové počty zaměstnanců a výsledky hospodaření za rok 2014. Mezi vybrané společnosti patří:

- Window Holding a.s.
- Okna Macek a.s.
- SULKO s.r.o.
- RI OKNA a.s.

Prvním bodem porovnávání byly benefity poskytované jednotlivými konkurenčními společnostmi. Nabídka zaměstnaneckých výhod je dost podobná. Všechny organizace nabízí dotované závodní stravování a podle pracovní pozice jsou dále poskytovány i jiné druhy benefitů.

Společnost Window Holding a.s. nabízí zaměstnancům kategorie D již zmiňované závodní stravování nebo stravenky a 5 týdnů dovolené. Pracovníkům kategorie THP je vedle stravování nabízen i mobilní telefon a sleva na výrobky či služby. Zaměstnancům, kteří se věnují obchodování, je poskytnut firemní vůz i k soukromým účelům, mobilní telefon, notebook a provize z prodeje.

Organizace Okna Macek a.s. nabízí rovněž příspěvek na stravování. Pracovníci kategorie THP mají možnost využívat firemní telefon a automobil.

SULKO s.r.o. má systém benefitů propracovaný o něco více než ostatní společnosti. Nabízejí možnost vzdělávání a rozvoje. Jedná se zejména o různá školení. Dále nabízejí závodní stravování, 20 dnů dovolené, využívání firemního automobilu i k soukromým účelům, mobil a notebook. Vedle těchto obvyklých benefitů lákají své potenciální zaměstnance i na firemní akce, které pořádají, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, volné vstupy na sportovní utkání a pravidelnou zdravotní péči.

Společnost RI OKNA a.s. nemá na svých stránkách ani jinde uveřejněné nabízené benefity a na email s dotazem neodpověděli.

Tab. 10: Benefity nabízené společnostmi se stejným předmětem podnikání (25, 26, 27).

	Benefity
Window holding a.s.	závodní stravování, 5 týdnů dovolené, mobilní telefon, sleva na výrobky a služby, notebook, firemní automobil i k soukromým účelům, provize z prodeje
Okna Macek a.s.	příspěvek na stravování, firemní automobil, mobilní telefon
SULKO s.r.o.	školení v zahraničí i ČR, závodní stravování, 20 dnů dovolené, automobil i k soukromým účelům, mobilní telefon, notebook, firemní akce, příspěvky na sport a kulturu, volné vstupy na sportovní utkání, pravidelná zdravotní péče o zaměstnance

Dále byly zjištěny výsledky hospodaření za rok 2014. Z tabulky je zřejmé, že největší výsledek hospodaření vykazovala společnost Okna Macek a.s. a naopak nejnižší Window Holding a.s., kteří v roce 2014 zaznamenali ztrátu 6 618 000 korun. PKS okna a.s. vykazovali v tomto roce výsledek hospodaření 4 301 000 korun, což je řadí na druhou nejlepší pozici za rok 2014.

Tab. 11: Výsledky hospodaření společností se stejným předmětem podnikání za rok 2014 (Zpracováno dle výkazů Zisků a ztrát jednotlivých společností za roky 2010 - 2014).

	PKS okna a.s.	Window holding a.s.	Okna Macek a.s.	SULKO s.r.o.	RI OKNA a.s.
Výsledek hospodaření za rok 2014 [Kč]	4 301 000	-6 618 000	9 179 000	2 946 000	608 000

Posledním zjišťovaným byl počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech. Pro představu jsou v tabulce uvedeny i celkové osobní náklady, jež organizace vykázaly v roce 2014. Z tabulky je patrné, že největší společností podle počtu pracovníků je Window Holding a.s. a rovněž je i zaměstnavatelem, který na osobních nákladech zaplatil nejvíce korun. Hned za Window Holding a.s. následuje PKS okna a.s. s 229 zaměstnanci. Nejméně pracovníků zaměstnává organizace SULKO s.r.o. a vykazují tak i nejmenší osobní náklady.

Pro přesnější srovnání je zde ještě uvedena hodnota průměrných osobních nákladů za měsíc na jednoho zaměstnance. Z hodnot tohoto ukazatele je zřejmé, že nejvyšší osobní náklady na zaměstnance vydá za měsíc společnost PKS okna a.s., hned za ním je organizace SULKO s.r.o. a RI OKNA a.s. a naopak nejnižší částku osobních nákladů na zaměstnance vykazuje měsíčně společnost Okna Macek a.s.

Pro další srovnání je zde uvedena ještě produktivita práce z přidané hodnoty a mzdová produktivita z tržeb, kde jde vidět, že produktivitu práce z přidané hodnoty má společnost PKS okna a.s. druhou nejvyšší, ale v rámci mzdové produktivity z tržeb jsou na třetím místě.

Tab. 12: Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností se stejným předmětem podnikání za rok 2014 (Zpracováno dle výkazů Zisků a ztrát jednotlivých společností za roky 2010 - 2014).

	PKS okna a.s.	Window holding a.s.	Okna Macek a.s.	SULKO s.r.o.	RI OKNA a.s.
Počet zaměstnanců v roce 2014	229	784	201	165	217
Osobní náklady v roce 2014 [Kč]	100 796 000	319 166 000	68 007 000	71 147 000	91 643 000
Průměrné osobní náklady za měsíc na 1 zaměstnance v roce 2014 [Kč]	36 680	33 925	28 195	35 933	35 193
Produktivita práce z přidané hodnoty [tis. Kč]	541,1	480,6	422,7	424,7	634,8
Mzdová produktivita z tržeb [tis. Kč]	8,1	6,2	6,3	17,6	10,3

Společnosti se stejnou potřebou pracovních profesí

Mimo společností, které podnikají ve stejném oboru, jsou zde i společnosti s jiným předmětem podnikání, ale stejnou potřebou pracovníků. Aby byla analýza konkurence provedena důkladně, je třeba se zaměřit právě na organizace, jež potřebují stejný druh zaměstnanců jako PKS okna a.s. Je třeba zjistit, jaké pracovní podmínky nabízí svým zaměstnancům, a zda by eventuálně mohly pro PKS okna a.s. znamenat hrozbu.

Mezi konkurenty patří zejména organizace Tokoz a.s., Hettich ČR k.s. a Cooper-Standard Automotive Česká republika s.r.o., což jsou organizace sídlící přímo ve Žďáře nad Sázavou. Společnosti nabízí opět příspěvek na závodní stravování, ale mimo něj nabízí i příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, které organizace PKS okna a.s. svým zaměstnancům nenabízí.

Poslední dvě vybrané společnosti TESLA Jihlava s.r.o. a Bosch Diesel s.r.o. mají sídlo v Jihlavě, což je stále vzdálenost, která je na dojíždění do práce přijatelná, a kterou jsou někteří lidé ochotni přijmout, pokud jim jsou nabídnuty lepší pracovní podmínky. Obě organizace nabízejí zajímavé zaměstnanecké výhody. Mezi benefity, jež mohou

nabídnout PKS okna a.s. ne, patří bezúročná půjčka, poukaz na očkování, opět příspěvek na penzijní připojištění a 13. mzda.

Tab. 13: Benefity nabízené společnostmi se stejnou potřebou pracovních profesí (28, 29, 30, 31, 32).

	Benefity
Tokoz a.s.	vzdělávání, 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění
Hettich ČR k.s.	5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, jazykové vzdělávání, bonusový systém
Cooper-Standard Automotive Česká republika s.r.o.	příspěvek na stravování, 25 dnů dovolené, firemní vzdělávání, věrnostní programy
TESLA Jihlava s.r.o.	příspěvek na dovolenou a na Vánoce, mimořádný motivační příplatek, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, mimořádné odměny za věrnost společnosti a při významných životních jubileích, bezúročná půjčka, závodní stravování, příspěvek na rekreaci dětí, poukazy například na očkování, sport a další
Bosch Diesel s.r.o.	závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, slevy na výrobky, 13. mzda, 5 týdnů dovolené

Dále byl zjišťován opět i počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech se stejnou potřebou pracovních profesí a bylo zjištěno, že největší počet zaměstnanců měla v roce 2014 společnost Bosch Diesel s.r.o., která zaměstnávala celkem 4 032 lidí. Organizací s nejmenším počtem zaměstnanců byla právě organizace PKS okna a.s., která má zhruba 17krát méně zaměstnanců oproti společnosti Bosch Diesel s.r.o.

V tabulce jsou uvedeny i hodnoty celkových osobních nákladů jednotlivých společností za rok 2014, avšak pro přesnější porovnání je užitečnější ukazatel průměrných osobních nákladů vynaložených na jednoho zaměstnance za měsíc. Z tabulky je zřejmé, že výrazně nejvyšší náklady vykázal v roce 2014 opět Bosch Diesel s.r.o. Hned za nejvyšší hodnotou 56 623 korun je společnost PKS okna a.s. s 36 680 korunami průměrných osobních nákladů na zaměstnance za měsíc. Nejmenší hodnotu tohoto ukazatele měla v roce 2014 společnost TESLA Jihlava s.r.o.

Posledním ukazatelem je produktivita práce z výkonů a mzdová produktivita z tržeb, kde je možné zaznamenat, že produktivitu práce z výkonů a rovněž i mzdovou produktivitu z tržeb má společnost PKS okna a.s. třetí nejvyšší.

Tab. 14: Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností se stejnou potřebou pracovních profesí za rok 2014 (Zpracováno dle výkazů Zisků a ztrát jednotlivých společností za roky 2010 - 2014).

	PKS okna a.s.	Tokoz a.s.	Hettich ČR k.s.	Cooper- Standard Automotive Česká republika s.r.o.	TESLA Jihlava s.r.o.	Bosch Diesel s.r.o.
Počet zaměstnanců v roce 2014	229	532	578	876	342	4 032
Osobní náklady v roce 2014 [tis. Kč]	100 796	204 012	229 341	334 275	121 297	2 739 664
Průměrné osobní náklady za měsíc na 1 zaměstnance v roce 2014 [Kč]	36 680	31 957	33 065	31 799	29 556	56 623
Produktivita práce z výkonů [tis. Kč]	2660,2	1250,6	1718,6	3910,3	1726,2	5441,9
Mzdová produktivita z tržeb [tis. Kč]	8,1	4,5	7,5	13,5	6,8	11,2

3.9 Analýza trhu práce

V analýze trhu práce bude v úvodu popsáno obyvatelstvo v kraji Vysočina. Bude také rozebrána nezaměstnanost v tomtéž kraji, budou vybrány klíčové pozice ze společnosti PKS okna a.s. a zjištěno, jaká je nabídka pracovní síly a poptávka po ní. Dále bude uvedený přehled nejužívanějších benefitů a jejich vývoj v čase a rovněž budou vyčísleny průměrné mzdy. V závěru kapitoly budou nastíněny možnosti dotací a legislativa týkající se odměňování zaměstnanců.

3.9.1 Analýza obyvatelstva

Kapitola s názvem Obyvatelstvo bude přibližovat strukturu obyvatel v kraji Vysočina. Nejprve bude nastíněno, jak se vyvíjel počet obyvatel mezi léty 2010 a 2014, a kolik procent z nich tvořili ekonomicky aktivní obyvatelé. Následně bude v tabulce zobrazena věková a vzdělanostní struktura.

Z tabulky, kde je zobrazen vývoj počtu obyvatel a míra ekonomické aktivity, je možné pozorovat, že vývoj počtu obyvatel v celé České republice má rovnoměrný vývoj bez výraznějších výkyvů a počet se drží stále zhruba kolem 10,5 milionu obyvatel. Vývoj počtu obyvatel v kraji Vysočina má klesající tendenci s meziročním poklesem cca 0,2 %.

Míra ekonomické aktivity v ČR má rostoucí tendenci, zatímco v kraji Vysočina je tendence spíše klesající. K prvnímu výraznějšímu poklesu o cca 1,5 % došlo mezi léty 2010 a 2011 a pokračoval i dále. Poté nastal v roce 2013 nárůst o cca 2,6 %, ale v dalších letech opět klesal.

Tab. 15: Vývoj počtu obyvatel a míra ekonomické aktivity v ČR a kraji Vysočina mezi léty 2010 – 2015 (47).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel v ČR	10 532 770	10 505 445	10 516 125	10 512 419	10 538 275	-
Počet obyvatel v kraji Vysočina	514 569	511 937	511 207	510 209	509 895	-
Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let v ČR [%]	58,4	58,3	58,6	59,3	59,3	59,4
Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let v kraji Vysočina [%]	58,1	57,2	56,8	58,3	58,2	57,4

Další tabulka zobrazuje vývoj věkové struktury a průměrný věk v kraji Vysočina mezi roky 2010 a 2014. Lze vidět, že obyvatel přibývá, neboť od roku 2010 do roku 2014 došlo k nárůstu o 1 406 lidí ve věku 0 – 14 let, což je pozitivní zpráva. Naopak klesající tendenci je možné sledovat u lidí v produktivním věku od 15 do 64 let. K výraznějšímu

poklesu došlo mezi léty 2010 a 2011, kdy byl pokles cca 1,7 %. Počet obyvatel ve věku 65 a více let rovnoměrně přibývá, což souvisí i s posledním údajem, který zobrazuje rostoucí vývoj průměrného věku obyvatel. V období mezi roky 2010 a 2014 se průměrný věk obyvatel zvýšil o cca 1,1 rok.

Tab. 16: Věkové složení a průměrný věk obyvatel v kraji Vysočina mezi léty 2010 - 2014 (47).

	2010	2011	2012	2013	2014
0 - 14 let	74 698	75 331	75 454	75 488	76 104
15 - 64 let	358 013	351 776	348 042	344 450	340 867
65 a více let	81 858	84 830	87 711	90 271	92 924
Průměrný věk	40,8	41,1	41,3	41,6	41,9

Poslední tabulkou v kapitole o obyvatelstvu kraje Vysočina je tabulka zobrazující vzdělanostní strukturu v roce 2014. Je možné sledovat, že nejvíce obyvatel v kraji má dokončené střední vzdělání bez maturity. Skupina lidí se středním vzděláním bez maturity tvoří cca 5,7 % z celkového počtu lidí se středním vzděláním bez maturity v ČR. Hned druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé se středním vzděláním s maturitou, kteří tvoří cca 4,6 % z celkového počtu. Třetí skupinou jsou obyvatelé s dokončeným základním vzděláním tvořící z celkového počtu cca 4,9 %. Čtvrtou skupinou jsou lidé s vysokoškolským vzděláním tvořící cca 3,8 % a poslední je skupina lidí bez vzdělání či lidí, u nichž nebylo vzdělání zjištěno. Tato skupina tvoří cca 7,3 % z celkového počtu lidí bez vzdělání nebo nezjištěného stavu.

Tab. 17: Vzdělanostní struktura populace v ČR a kraji Vysočina v roce 2014 (48).

	Vzdělání				Bez vzdělání a nezjištěno
	základní	střední bez maturity	střední s maturitou	vysokoškolské	
Vzdělanostní struktura populace v ČR v roce 2014 [v tis.]	1 243,3	3 038,5	3 063,7	1 572,4	15,1
Vzdělanostní struktura populace v kraji Vysočina v roce 2014 [v tis.]	60,7	172,3	139,7	59,8	1,1

3.9.2 Nezaměstnanost

V následující části bude popsána nezaměstnanost v kraji Vysočina mezi léty 2010 a 2015. Bude sledován podíl nezaměstnaných osob, vývoj obecné míry nezaměstnanosti a počtu uchazečů o zaměstnání, kteří jsou v evidenci úřadu práce.

Tab. 18: Podíl nezaměstnaných, obecná míra nezaměstnanosti a uchazeči o zaměstnání (24).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Podíl nezaměstnaných [%]	8,1	7,2	7,6	8,1	7,4	6,2
Obecná míra nezaměstnanosti [%]	6,9	6,4	6,4	6,7	5,6	4,7
Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce	29 410	25 605	26 963	28 304	25 532	21 268

Podíl nezaměstnaných kolísá mezi 7 % a 8 %. V roce 2011 došlo k mírnému poklesu o cca 11,1 %, ale od tohoto roku se již podíl opět navyšoval až do roku 2014, od něhož má znovu klesající tendenci. Ve srovnání podílu nezaměstnaných v kraji Vysočina s celkovým podílem nezaměstnaných v České republice, který byl v roce 2015 6,2 %, lze konstatovat, že kraj Vysočina nevybočuje.

Obecná míra nezaměstnanosti je výsledkem podílu nezaměstnaných k pracovní síle. Z tabulky je zřejmé, že obecná míra nezaměstnanosti má spíše klesající charakter. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2015, kdy byla 4,7 %. V porovnání s celou Českou republikou, jejíž obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2015 5,0 %, lze říci, že kraj Vysočina je mírně pod průměrem.

Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání, kteří jsou v evidenci úřadu práce, mezi léty 2010 a 2015 kolísá. Výraznější pokles nastal mezi léty 2010 a 2011, kdy se počet uchazečů snížil o 3 805 lidí, což představovalo snížení o cca 12,9 %. V následujících letech počet stoupal a od roku 2013 hodnoty opět klesají. Nejprve došlo k poklesu mezi léty 2013 a 2014 o cca 9,8 % a následně mezi léty 2014 a 2015 o cca 16,7 %, což představuje největší pokles ve sledovaném období.

3.9.3 Nabídka a poptávka po práci

V rámci této kapitoly byly vybrány klíčové pracovní pozice pro společnost PKS okna a.s. a byly zjištěny počty uchazečů o zaměstnání a počty volných míst k březnu roku 2016.

Z tabulky je zřejmé, že aktuální situace je taková, že nabídka pracovní síly výrazně převyšuje poptávku po pracovní síle. Největší rozdíl je zaznamenaný u administrativních pracovníků, kde je nabídka zhruba 46krát větší než poptávka. Naopak nejmenší rozdíl je u montážních dělníků, kde uchazečů o tuto pozici je zhruba 8,5krát více než volných pracovních míst (35).

Tab. 19: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly ve Žďáru nad Sázavou k březnu 2016 (35).

	Nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání)	Poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa)
Montážní dělníci výrobků a zařízení	272	32
Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách (kromě elektrikářů)	533	43
Pracovníci v oblasti prodeje	360	31
Řídící pracovníci v oblasti výroby, informačních technologií, vzdělávání a v příbuzných oborech	12	1
Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů	414	9
Pomocní pracovníci v oblasti těžby, stavebnictví, výroby, dopravy a v příbuzných oborech	641	23

3.9.4 Průměrné hrubé měsíční mzdy

Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd opět popisuje tabulka. Nejprve je zde průměrná mzda vyjádřena pro celou Českou republiku a následně pro kraj Vysočina. Dále byla zjištěna hodnota odpovídající zařazení dle CZ – NACE. Pro porovnání jsou uvedeny i průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti PKS okna a.s.

Tab. 20: Vývoj průměrných mezd mezi léty 2010 – 2014 (34).

	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná hrubá měsíční mzda v PKS okna a.s. [Kč]	25 789	26 370	25 181	26 196	26 995
Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji Vysočina podle CZ - NACE [Kč]	21 464	21 826	22 252	21 853	22 471
Průměrná hrubá měsíční mzda podle CZ - NACE [Kč]	22 379	22 828	22 902	22 395	22 775
Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji Vysočina [Kč]	21 291	22 680	23 144	23 454	24 293
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR [Kč]	23 864	24 455	25 067	25 035	25 607

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice měl mezi léty 2010 a 2012 vzrůstající tendenci. Od roku 2012 stále kolísá mezi 25 000 a 26 000 korunami.

Pro lepší porovnání je uveden i vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v kraji Vysočina. Hodnoty mají vzrůstající tendenci, avšak ve srovnání s celou Českou republikou jsou po celé sledované období vždy výrazně nižší.

Konkrétnějším údajem je hodnota odpovídající předmětu podnikání podle zařazení dle CZ – NACE. Oborem, v němž podniká společnost PKS okna a.s., je stavebnictví. Vývoj průměrných mezd v tomto odvětví je relativně vyrovnaný. Nejvyšší zaznamenanou hodnotou je 22 902 korun, což byla průměrná mzda v roce 2012. Po tomto roce následoval pokles o cca 2,2 %, ale rok 2014 znovu zaznamenal 1,7 % růst.

Pro ještě podrobnější vyjádření průměrné mzdy je možné sledovat hodnotu, která odpovídá průměrné mzdě ve stavebnictví v kraji Vysočina. Vývoj kolísá mezi hodnotami 21 500 a 22 500 korun. Při porovnání průměrných mezd v tabulce je zřejmé, že hodnoty mezd jsou ve stavebnictví podprůměrné oproti hodnotám platných pro celou

Českou republiku a hodnoty průměrných mezd ve stavebnictví v kraji Vysočina jsou rovněž podprůměrné ve srovnání s Českou republikou i stavebnictvím celkově.

3.9.5 Benefits

Na základě každoročního průzkumu, který provádí ING Pojišťovna a Svaz Průmyslu a dopravy ČR, je níže v tabulce zachycený vývoj oblíbenosti benefitů mezi organizacemi. V tabulce jsou vypsané nejpoužívanější benefity. U každého z nich je uvedené procento společností, jež určitou zaměstnaneckou výhodu poskytují.

Benefity jsou seřazeny od nejpoužívanějších po ty méně běžné. Lze tedy sledovat, že nejčastější zaměstnaneckou výhodou je mobilní telefon, který poskytuje 89 % zaměstnavatelů, naopak méně běžné jsou poukázky Flexi nebo příspěvek na cestování do zaměstnání.

Vývoj všech benefitů je převážně rovnoměrný bez výraznějších změn v oblíbenosti, avšak k určitým výkyvům docházelo. Hned u mobilních telefonů je možné vidět pokles o cca 10,7 % mezi léty 2011 a 2012 a následný nárůst v roce 2013 o cca 16 %. Dále například oblíbenost služebního automobilu vzrostla v roce 2011 o cca 6,7 % a poté klesla v roce 2012 o cca 6,3 %. Výraznější pokles o cca 22,9 % zaznamenalo i očkování proti chřipce, k němuž došlo mezi léty 2013 a 2014, a příspěvek na dovolenou, který klesl o cca 15,7 % ve stejném období.

Tab. 21: Vývoj poskytování benefitů v letech 2010 – 2014 (33).

Benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80	84	75	87	89
Vzdělávání	70	78	82	85	81
Lékařské prohlídky	-	-	-	75	78
Pitný režim	71	79	71	82	75
Stravenky	75	68	81	82	74
Služební automobil	75	80	75	76	74
Věcné dary/jednorázové odměny	57	64	64	71	71
Příspěvek na penzijní připojištění	60	71	74	68	68
Příspěvek na životní pojištění	39	54	43	53	49
Sport	33	32	39	40	42
13. plat	32	37	37	39	39
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24	31	35	36	39
Kultura	29	28	33	41	35
Zaměstnanecké půjčky	31	32	36	38	34
Očkování proti chřipce	24	28	25	35	27
Příspěvek na dovolenou	20	24	28	32	27
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30	25
Flexi - poukázky	14	13	12	24	26
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14	20	15	22	20

3.9.6 Dotace

Dotace může společnost PKS okna a.s. čerpat z Evropských sociálních fondů a od úřadu práce. V případě Evropských sociálních fondů se jedná o operační program Zaměstnanost, který řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí, a operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Úřad práce nabízí čerpání dotací v rámci programu Evropa 2020.

Operační program Zaměstnanost

Operační program Zaměstnanost platný pro období 2014 – 2020 podporuje intervence ze tří tematických cílů. Prvním cílem je podpora udržitelné zaměstnanosti, kvalitních pracovních míst a mobility pracovních sil. Druhý cíl se zaměřuje na podporu v oblasti sociálního začleňování a boje proti chudobě a diskriminaci a posledním cílem je posilování institucionální kapacity veřejných orgánů a zúčastněných stran a účinné veřejné správy (37).

V rámci programu je vymezeno pět základních věcných prioritních os, jež byly sestaveny na základě tří vymezených cílů, a které zahrnují problematiku podpory zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou. Další osy kladou důraz na zefektivnění veřejné správy, veřejných služeb a podpory mezinárodní spolupráce a sociálních inovací a pátá osa se zaměřuje na technickou pomoc (37).

Prioritní osa zaměřující se na podporu zaměstnanosti a adaptability pracovní síly, bude používat zejména nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, bude realizovat specifická opatření podporující snížení rozdílu mužů a žen na trhu práce, zaměří se na rozvoj dalšího vzdělávání, zvyšování dovedností a kompetencí pracovníků. Podporovány budou i modernizace veřejných služeb zaměstnanosti a cílená opatření na podporu zaměstnanosti mládeže (37).

Druhá osa se bude v rámci boje s chudobou snažit zvýšit uplatnitelnost osob ohrožených sociálním vyloučením, dále se zaměří na rozvoj sociálních, zdravotních služeb a služeb pro rodiny a děti a rovněž na podporu rozvojových strategií řízených na místní úrovni zaměřených na prevenci a řešení problémů týkajících se lokální zaměstnanosti a sociálního začleňování (37).

Třetí osa je zaměřená na sociální inovace a mezinárodní spolupráci. Čtvrtá osa je zaměřená na řešení příčin nízké efektivity veřejné správy. Poslední osa se zaměřuje na řízení a implementaci operačního programu Zaměstnanost (37).

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání je platný rovněž pro období 2014 – 2020 a zaměřuje se na rozvoj lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku a udržitelný rozvoj v sociálně soudržné společnosti. Navazuje na něj podpora výzkumu, který potřebuje pro svůj rozvoj kvalifikovanou pracovní sílu (38).

Opět jsou zde stanovené tři primární cíle, mezi něž patří investice do výzkumu, vývoje a inovací pro praxi, fungující sociální systém a boj proti chudobě a zkvalitnění systému vzdělávání (38).

Na stanovené cíle navazují vymezené osy, které vystihují podporované oblasti. Mezi podporované oblasti patří posilování kapacit pro kvalitní výzkum, rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj, rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání a technická pomoc (38).

Strategie Evropa 2020

Strategie Evropa 2020 je zaměřena opět na tři základní priority, které se navzájem podporují. Prvním z nich je inteligentní růst, jenž chce rozvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích. Dalším bodem je udržitelný růst, aneb podporování konkurenceschopnějších a ekologičtějších ekonomik, které jsou méně náročné na zdroje. Posledním cílem je růst podporující začlenění. Jedná se o podporu ekonomiky s vysokou zaměstnaností, jež se bude vyznačovat sociální a územní soudržností (39).

Evropská komise má vytyčenou úroveň, které chce do roku 2020 dosáhnout, a v souvislosti s ní navrhuje určité cíle EU. Mezi tyto cíle patří například, že 75 % obyvatelstva mezi 20 a 64 lety by mělo být zaměstnáno, 3 % hrubého domácího produktu Evropské unie by měla být investována do výzkumu a vývoje, mělo by být dosaženo vytyčených cílů v oblasti klimatu a energie, měla by se zvýšit hranice dětí, které dosáhli terciární úrovně vzdělání, a počet osob ohrožených chudobou by měl klesnout o 20 milionů (39).

Dále Komise předkládá sedm iniciativ, které budou stěžejní pro Evropskou unii i její členské státy (39).

Úřad práce rovněž poskytuje dotace v rámci **aktivní politiky zaměstnanosti**. Jedná se o soubor nástrojů a opatření podporující tvorbu nových pracovních míst prostřednictvím poskytování příspěvků zaměstnavatelům při zaměstnávání uchazečů o zaměstnání i uchazečům samotným. Mezi základní nástroje patří:

- **Rekvalifikace** – ÚP zabezpečí uchazečům či zájemcům o zaměstnání získání nové kvalifikace nebo rozšíření té stávající, rekvalifikace se uskutečňuje formou vzdělávání ve vybraných vzdělávacích programech,
- **Investiční pobídky** – představuje hmotnou podporu tvorby nových pracovních míst a rekvalifikace zaměstnanců,
- **Veřejně prospěšné práce** – jedná se o časově omezené pracovní příležitosti, vytváří se zejména pro obtížně umístitelné a dlouhodobě nezaměstnané uchazeče o zaměstnání, místa vytváří zaměstnavatel na základě písemné dohody s ÚP,
- **Společensky účelná pracovní místa** – poskytování příspěvku zaměstnavateli na zřízení společensky účelného pracovního místa, což je místo pro uchazeče o zaměstnání, kterým nelze zajistit pracovní umístění jiným způsobem, takové místo zřizuje zaměstnavatel na základě písemné dohody s ÚP, příspěvek lze poskytovat nejdéle po dobu 12 měsíců a zaměstnavatel o něj žádá příslušnou krajskou pobočku,
- **Příspěvek na zapracování** – ÚP poskytuje zaměstnavateli příspěvek, který může činit maximálně polovinu minimální mzdy měsíčně na jednu zapracovávanou osobu, pokud zaměstnavatel přijmul do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání, jemuž je při zprostředkování zaměstnání věnována zvýšená péče,
- **Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program** – pokud zaměstnavatel přechází na nový výrobní program a není schopen pro své zaměstnance zabezpečit práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, lze příspěvek poskytovat na částečnou úhradu náhrady mzdy nejdéle po dobu 6 měsíců, příspěvek může činit maximálně polovinu minimální mzdy na jednoho zaměstnance měsíčně (51).

3.9.7 Legislativa

Základním zákonným ustanovením pro odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích je Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění následujících zákonů. Dalším důležitým zákonem je Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Ohledně kolektivního vyjednávání je třeba zaměřit se na Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Daně obsahuje Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (40).

Mezi plánované změny v odměňování patří, že Ministerstvo práce a sociálních věcí promýšlí zvýšení minimální mzdy. Jsou připraveny čtyři varanty zvyšování (zvyšování o 500 Kč, o 700 Kč, o 1 000 Kč a o 1 500 Kč) a závazek postupného zvyšování minimální mzdy s cílem přiblížit se 40 % průměrné mzdy. Jako dostatečná varianta se zatím jeví zvýšení o 500 Kč (41).

Rovněž se řeší proplácení prvních tří dnů nemocenské. K poslední změně došlo 18. dubna, kdy se vláda na podpoře proplácení neshodla (42).

Mezi další témata patří plánovaný týden mateřské dovolené pro otce, v oblasti daní by mělo dojít ke zvýšení částky slevy na druhé až třetí dítě a plánuje se možnost umístění dětí od dvou let do školek, kde budou povinni dítě přijmout. Všechny tyto návrhy jsou pouze plánované a čekají na řešení (50).

3.10 SWOT analýza

Analytickou část bude ukončovat SWOT analýza, která shrne veškeré poznatky získané v procesu popisu současného stavu společnosti PKS okna a.s. Pomocí SWOT analýzy bude možné vyhodnotit fungování organizace komplexně, nalézt problematické oblasti společnosti a zároveň nové možnosti pro její rozvoj (43).

SWOT analýza se zaměřuje nejprve na analýzu vnitřního prostředí společnosti, kde určuje její slabé a silné stránky v porovnání s konkurencí. Cílem organizace je maximalizace silných stránek a zároveň snaha o minimalizaci těch slabých. Ve druhé

části probíhá analýza vnějšího prostředí, která si klade za cíl určit příležitosti a hrozby společnosti (43).

Následující text tedy vytyčí silné a slabé stránky společnosti a doplní je o její příležitosti a hrozby. SWOT analýza bude rovněž sloužit jako shrnutí celé analytické části.

Silné stránky

Jednou ze silných stránek je propracovaný informační systém, který uvnitř společnosti funguje. Používaný operační systém umožňuje rychlé dohledání potřebných dat o každé zakázce. Vedle operačního systému je užitečné i propojení zaměstnanců přes email organizace a pro rychlá sdělení jsou využívány telefony v kancelářích či mobilní telefony zaměstnanců.

Mezi silné stránky rovněž patří kvalita nabízeného produktu a služeb. Pro výrobu jsou používány odolné materiály a komponenty ze zahraničí a služby poskytují kvalifikovaní pracovníci.

Možnost nabídnout zákazníkovi nižší cenu než mohou nabídnout malé začínající společnosti na trhu je také silnou stránkou společnosti. Nižší cenu může nabídnout, neboť díky velkým objemům materiálu a komponentů, které na výrobu nakupuje, zaznamenává úspory z rozsahu.

Další silnou stránkou jsou pořádaná školení pro zaměstnance společnosti. Vedle zákonem nařízených školení jsou pořádána i školení, prostřednictvím nichž se organizace snaží o celkové zlepšení podmínek na pracovišti. Personální oddělení plánuje do budoucna pravidelné pořádání různých druhů školení.

Z analýzy pracovníků vzešlo, že silnou stránkou je nízká míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti i přesto, že dle výsledků z dotazníkového šetření nejsou zaměstnanci s odměňováním příliš spokojeni.

Silnou stránkou, která byla zjištěna v rámci analýzy zaměstnanců, je rostoucí produktivita práce v čase. Největší rostoucí trend zaznamenala produktivita práce z tržeb za vlastní výrobky a služby a mzdová produktivita z tržeb. Produktivita práce

z výkonů rovněž vzrostla a největší růst byl zaznamenán v roce 2014, kdy došlo ke vzpamatování se po hospodářské krizi.

Za zmínku stojí i výše průměrných mezd ve společnosti, neboť ty jsou v porovnání s přímou konkurencí i s organizacemi se stejnou potřebou pracovních pozic na relativně vysoké úrovni.

Silnou stránkou je i spolupráce organizace se středními školami. Vzhledem k problému nedostatku kvalifikované pracovní síly, který společnost řeší, je toto řešení vhodné. Spolupráce se školami zatím nefunguje ve společnosti dlouho. Probíhají již exkurze budoucích absolventů a je zde i možnost praxe. Určitě je zde stále prostor pro zlepšování komunikace mezi organizací a středními školami, což znamená, že by se spolupráce se středními školami dala vnímat zároveň jako příležitost.

Další silnou stránkou organizace je komunikace uvnitř společnosti. Z interní analýzy vzešlo, že zaměstnanci jsou spokojeni se vztahem i komunikací ze strany vedoucích pracovníků. Některým vedoucím pracovníkům pomohla s komunikací školení, jež se pro tento důvod konala. Na různá témata zaměřená školení plánuje personální oddělení organizace pořádat v pravidelných a častějších intervalech. Velkou výhodou je, že zaměstnanci mají také možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problému ve společnosti, což opět potvrzuje snahu o komunikaci ve společnosti.

Poslední silnou stránkou společnosti by mohly být pracovní podmínky na pracovišti, s nimiž je většina pracovníků spokojena, což se také projevilo v dotazníkovém šetření.

Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou v současné době je personální politika v organizaci a s tím související nedostatek kvalifikované pracovní síly. Společnost o tomto problému ví a snaží se jej řešit. Největší nedostatek společnost pocítuje na dělnických pozicích, které výrobní organizace nezbytně potřebuje.

Slabou stránkou je dle provedených analýz rostoucí míra fluktuace. Zatím jsou hodnoty nízké, ale mají stále rostoucí průběh, na nějž by měla organizace dávat pozor a případně jej řešit s předstihem.

Mezi další slabé stránky patří nespokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování. Z dotazníkového šetření vzešlo, že nejvíce nespokojení jsou s výší pevné části mzdy, neboli s poměrem její pevné a variabilní složky. Domnívají se, že nejsou ohodnoceni adekvátně k odvedenému výkonu, nebo že vyšší výkon je ohodnocen stejně jako výkon nižší. A i přesto, že byly v roce 2016 zavedeny nové benefity, které mohou zaměstnanci využívat, v dotazníkovém šetření se objevilo, že současné benefity nejsou pro téměř polovinu pracovníků příliš motivující.

Dalším problémem, který se projevil v dotazníkovém šetření, je, že někteří pracovníci nejsou dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách, jež mohou využívat, a že pro některé pracovníky je současný systém odměňování nesrozumitelný.

Příležitosti

Jednou z příležitostí může být využití dotací. Mohlo by se jednat o dotace poskytované Evropskými sociálními fondy, kde by se jednalo o poskytování dotací v rámci operačního programu Zaměstnanost nebo operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. Další možností je čerpání dotací prostřednictvím Úřadu práce, který nabízí program s názvem Evropa 2020.

Další příležitostí by mohla být vedle spolupráce se středními školami i spolupráce s Úřadem práce při obsazování volných pracovních míst. Zároveň by se společnost mohla zaměřit na prohloubení a zdokonalení již zmiňované spolupráce se středními školami.

Příležitostí pro společnost může být také zhodnocení koruny vůči ostatním měnám. Vzhledem k tomu, že organizace nakupuje veškerý materiál a komponenty od zahraničních dodavatelů, při posílení koruny vůči euru by se jí snižovaly náklady.

Poslední příležitostí je pro společnost obstarání si nových technologií a být tak napřed nebo na stejné úrovni s konkurenčními organizacemi.

Hrozby

Jednou z hrozeb je pro společnost ekonomický cyklus. Vzhledem k oboru, v němž podniká, pociťuje ekonomický cyklus dost znatelně. Jakmile se začne projevovat

hospodářský pokles, ekonomické subjekty přestávají investovat do výstavby nových budov a jakýchkoli rekonstrukcí, což má špatný dopad na fungování společnosti. Pokles se projevuje nejen v celkovém výsledku hospodaření, ale rovněž v produktivitě práce, která v tomto období klesá.

Další hrozbou je konkurence na trhu. Nově vznikající organizace společnost ohrozit nemohou, neboť organizace má na trhu zavedené jméno a vzhledem k větším objemům zakázek si mohou dovolit nabídnout zákazníkovi nižší cenu než začínající konkurenční společnosti. Hrozbou jsou ale společnosti ze zahraničí, které mají na domácím trhu vybudované jméno, a na český trh se dostávají prostřednictvím napojení se na české prodejce.

Hrozbou je pro společnost odchod stávajících kvalifikovaných pracovníků, kterých má společnost již nyní nedostatek. Organizace si tuto hrozbu uvědomuje a snaží se ji řešit. S tímto problémem souvisí i fakt, že v rámci analýzy trhu práce bylo zjištěno, že klesá počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce.

Jednou z dalších hrozeb, kterou by společnost měla brát v úvahu, je znehodnocení koruny vůči zahraničním měnám, neboť odebírá materiál a komponenty pouze od zahraničních dodavatelů.

Poslední hrozbou by pro společnost byla situace, že konkurence začne používat nejnovější technologie, které na trhu existují.

3.10.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Aby bylo možné vyhodnotit SWOT analýzu, ke každé položce je na stupnici 1 – 5 ohodnocena její důležitost a současný stav, v němž se právě daná položka nachází. Hodnota 1 znamená, že položka má malou důležitost, nebo že současný stav určité položky je na nízké úrovni. V případě hodnoty 5 platí, že značí velkou důležitost položky, nebo vysokou úroveň současného stavu.

Pro přehledné vyhodnocení byly zjištěny výsledky pro každou ze čtyř částí SWOT analýzy. Vynásobením důležitosti položky se současným stavem a následným sečtením

těchto hodnot vyšly určité výsledky, které byly následně poděleny počtem položek v každé ze čtyř kategorií. Vyšly tedy následující průměrné hodnoty:

- Silné stránky: 17,8.
- Slabé stránky: 13,5.
- Příležitosti: 5,6.
- Hrozby: 10.

Z výsledků vyplývá, že silných stránek má společnost více než těch slabých, ale hrozby převažují nad příležitostmi. Organizace by se měla snažit eliminovat své slabé stránky prostřednictvím využití svých silných stránek a příležitostí. Hrozby může společnost sledovat a snažit se alespoň o jejich částečnou eliminaci.

Tab. 22: SWOT analýza (Vlastní zpracování).

Silné stránky	Důležitost položky	Současný stav
Propracovaný informační systém	5	5
Kvalitní produkt	5	4
Možnost nabídnutí nižší ceny zákazníkovi	4	3
Školení a kvalifikace pracovníků	4	3
Nízká míra fluktuace	5	5
Růst produktivity v čase	5	4
Výše průměrných mezd	4	4
Dobrá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	4	4
Možnost zaměstnanců vyjádřit se	3	4
Vhodné pracovní podmínky	5	4
Slabé stránky	Důležitost položky	Současný stav
Personální politika	5	3
Rostoucí trend míry fluktuace	5	2
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil (dělnické pozice)	5	4
Nedostatečná srozumitelnost systému odměňování	4	2
Nespokojenost zaměstnanců s poměrem pevné a variabilní části mzdy	4	3
Nedostatečně motivující zaměstnanecké výhody	5	3
Nedostatečná zpětná vazba od vedoucích pracovníků	4	3
Nedostatečná informovanost zaměstnanců	4	4
Příležitosti	Důležitost položky	Současný stav
Využití dotací	4	1
Spolupráce s Úřadem práce při hledání nových zaměstnanců	4	1
Prohloubení spolupráce se středními školami při hledání nových zaměstnanců	4	3
Zhodnocení měny	3	1
Obstarání si nových technologií	5	1
Hrozby	Důležitost položky	Současný stav
Ekonomický cyklus	5	4
Konkurence na trhu přicházející ze zahraničí	4	3
Odchod kvalifikované pracovní síly	5	1
Znehodnocení měny	3	1
Konkurence si obstará nové technologie	5	2

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě vypracování analytické části byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti PKS okna a.s., a rovněž i její příležitosti a hrozby, které shrnula SWOT analýza. Návrhová část se zaměří na zjištěné slabé stránky společnosti a pokusí se vytvořit návrhy vhodných řešení pro jejich eliminaci.

V analytické části bakalářské práce byly zjištěny tyto slabé stránky organizace:

- Personální politika.
- Rostoucí trend míry fluktuace.
- Nedostatečná srozumitelnost systému odměňování.
- Nespokojenost zaměstnanců s poměrem pevné a variabilní části mzdy.
- Nedostatečně motivující zaměstnanecké výhody.
- Nedostatečná zpětná vazba od vedoucích pracovníků.
- Nedostatečná informovanost zaměstnanců.

Návrhy, které jsou rozpracovány níže, si kladou za cíl zlepšení v následujících oblastech:

- Nedostatečná srozumitelnost systému odměňování.
- Nedostatečná informovanost zaměstnanců.
- Nedostatečná zpětná vazba od vedoucích pracovníků.
- Nedostatečně motivující zaměstnanecké výhody.

4.1 Návrhy řešení

Následují samotné vlastní návrhy řešení, které by měly částečně nebo zcela odstranit zjištěné slabé stránky a tím omezit i hrozbu odchodu kvalifikované pracovní síly ze společnosti.

4.1.1 Opakované zjišťování spokojenosti s hodnocením a odměňováním

Vzhledem k tomu, že potřeby každého jedince se v čase mění, je třeba neustále zjišťovat, zda se nezměnily i priority a očekávání, která mají zaměstnanci ve společnosti ohledně odměňování. A zároveň je důležité vedle sledování spokojenosti s hodnocením a odměňováním pracovníků zaznamenávat i nové trendy v této oblasti a případně na ně co nejpružněji reagovat. Být v obraze znamená držet krok s konkurencí nebo být dokonce před ní, což by mělo být pro společnost podstatné.

Prvním návrhem je tedy zavedení pravidelného zjišťování spokojenosti s aktuálním systémem hodnocení a odměňování. Zjišťování by mělo probíhat jednou za rok prostřednictvím dotazníkového šetření. Analýza spokojenosti formou dotazníku je vhodná, neboť respondenti odpovídají anonymně. V případě pořádání schůzí, kde by se vedení ptalo na jejich spokojenost s hodnocením a odměňováním, by se zřejmě zaměstnanci báli vyjádřit a výsledek takového jednání by pak neměl velkou vypovídací hodnotu.

Pro zjišťování spokojenosti se může použít již vytvořený dotazník z Přílohy 1. V případě, že by došlo k určitým změnám v systému hodnocení a odměňování, musely by se tyto změny následně projevit i v samotném dotazníku.

4.1.2 Vytvoření srozumitelné informační brožury

Cílem druhého návrhu je zlepšení informovanosti zaměstnanců ve společnosti a vytvoření srozumitelnější formy prezentace nabízených benefitů.

Doposud vše fungovalo tak, že pokud došlo ke změnám v oblasti hodnocení a odměňování, byla tato změna sepsána a uveřejněna na nástěnkách u každé dílny a byla dána i do prostor určených k odpočinku v průběhu přestávky, kde si ji mohli zaměstnanci prostudovat. I přesto, že pracovníci měli možnost se k těmto materiálům dostat, z dotazníkového šetření vzešlo, že o některých zaměstnaneckých výhodách nevěděli nebo zcela neporozuměli způsobu jejich poskytování.

Druhým návrhem je tedy vytvoření srozumitelné informační brožury, která by byla zaměstnancům prezentována ústně, a zároveň by každý ze zaměstnanců obdržel i tištěnou verzi.

Prezentace brožury by mohla probíhat na školeních, která jsou pro zaměstnance pořádána a dle personálního oddělení budou v budoucnu probíhat v častějších intervalech. Brožura by měla být zpracována do elektronické podoby a prezentována pomocí dataprojektoru. Tištěné brožury by měly být zaměstnancům rozdány ještě před samotnou prezentací, aby měli možnost se v brožuře zorientovat. Prezentaci by měl vést někdo z personálního oddělení, aby mohl okamžitě reagovat na případné dotazy zaměstnanců. Vyzvat zaměstnance k diskusi a otázkám je žádoucí, neboť prostřednictvím odpovědí na dotazy se vyřeší nejasnosti, které mohou pracovníci při čtení zaznamenat.

Může nastat situace, že se zaměstnanci nebudou chtít dotazovat na nesrovnalosti před svými kolegy. Je vhodné sdělit zaměstnancům po skončení prezentace, ať si brožuru ještě v klidu prostudují doma, a v případě dalších nejasností je odkázat na konkrétní osobu, která jim jejich dotazy ráda zodpoví. Takovou osobou by mohl být hlavní odborář, jehož má každý úsek.

Vytvořený návrh informační brožury se nachází v Příloze 3.

4.1.3 Zavedení podrobnějších hodnotících pohovorů zahrnujících zpětnou vazbu

Třetím návrhem je zařazení individuálního provádění zpětné vazby do hodnotícího pohovoru, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že cca 39 % zaměstnanců se se zpětnou vazbou ze strany svého vedoucího nesetkává pravidelně, anebo vůbec. Je to chyba, protože je důležité, aby pracovník viděl vztah mezi svým odvedeným výkonem a výsledkem hodnocení. Zároveň může být poskytnutí zpětné vazby pro zaměstnance motivující. Z dotazníkového šetření vzešlo, že 5 % respondentů motivuje pochvala od nadřízeného, tak proč ji nezahrnout do běžného fungování.

V současné době ve společnosti funguje individuální setkávání nadřízeného a podřízeného na začátku každého měsíce. Setkávají se za účelem předání výplatní pásky a zároveň nadřízený předává podřízenému graf jeho výkonnosti a odvedené práce v měsíci, za nějž je hodnocen. Z grafu je jasné vidět, jak se ve sledovaném čase pohybovala pracovníková výkonnost, od které je odvozována variabilní složka mzdy. Graf slouží jako materiál, který by měl odrážet důvody pro stanovení zrovna takové částky variabilní mzdy, která byla pracovníkovi vypočítána a přidělena.

Cílem návrhu je zanesení do rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným zpětnou vazbu, která by se zaměřila na důvody případných poklesů či zvýšení výkonnosti, která jsou zřetelná v již sestavovaném grafu. Z jedné strany listu papíru by tedy mohl být natisknutý graf výkonnosti, jako tomu bylo doposud, a na druhé straně by se nacházely otázky týkající se zpětné vazby. Návrh takových otázek je zpracován níže.

ZPĚTNÁ VAZBA K ODVEDENÉ PRÁCI ZAMĚSTNANCE						
Odvedený pracovní výkon	5	4	3	2	1	0
Schopnost plnění zadaných úkolů dle rozpisu	5	4	3	2	1	0
Ochota osvojování si nových poznatků	5	4	3	2	1	0
Ochota brát na sebe riziko a odpovědnost	5	4	3	2	1	0
Samostatnost při plnění úkolů	5	4	3	2	1	0
Spolehlivost při plnění úkolů	5	4	3	2	1	0
Disciplinovanost a pečlivost při práci	5	4	3	2	1	0
Vztahy s ostatními zaměstnanci	5	4	3	2	1	0
Celkový počet získaných bodů:						
<hr/>						
Co vedlo k růstu/poklesu ve výkonnosti:						
Co je potřeba udělat pro udržení růstu/odstranění poklesu:						
Co bylo přínosné:						
Náměty na zlepšení:						
<hr/>			<hr/>			
Jméno a podpis zaměstnance			Jméno a podpis hodnotitele			

Obr. 11: Návrh dokumentu zpětné vazby k odvedené práci zaměstnance (Vlastní zpracování).

4.1.4 Možnost volby některých zaměstnaneckých výhod

Dalším návrhem je změna systému benefitů. Vzhledem k tomu, že 53 % respondentů odpovědělo, že zaměstnanecké výhody na ně nepůsobí motivačně, bylo by dobré, kdyby měl každý ze zaměstnanců možnost zvolit si právě ty zaměstnanecké výhody, jež bude

spatřovat jako užitečné, neboť doposud funguje systém zaměstnaneckých výhod tak, že je vytvořený seznam plošně poskytovaných benefitů. Z těchto benefitů jsou pak některé poskytovány pouze zaměstnancům kategorie THP, některé pracovníkům kategorie D, a některé oběma skupinám.

Návrhem je vytvoření systému, který by zahrnoval zaměstnanecké výhody poskytované plošně všem zaměstnancům, doplněné o benefity, jež bude možno si individuálně zvolit. Nový návrh systému benefitů ponechává rozdělení zaměstnanců na kategorie THP a D.

Plošně poskytované zaměstnanecké výhody by sestávaly z benefitů, které dle dotazníkového šetření využívá nejvíce pracovníků. Jednalo by se o výhody v následující tabulce.

Tab. 23: Návrh plošně poskytovaných benefitů (Vlastní zpracování).

Pro kategorii THP	Pro kategorii D
<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvek na stravování • Příspěvek na dovolenou • Jazykové vzdělávání ve společnosti • Odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu 	<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvek na stravování • Dovolená za odpracování plného pracovního fondu v pololetí • Věrnostní příplatek • Příspěvek na dovolenou • Příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek • Příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu

Benefity, které nebyly zařazeny do plošně poskytovaných, by byly doplněny o zaměstnanecké výhody, jež by si zaměstnanci přáli zařadit do současného systému. Což znamená, že zaměstnanci o své staré benefity nepřijdou, a dokonce budou ještě doplněny o ty výhody, které si dle dotazníkového šetření pracovníci přáli nejvíce.

Z dotazníkového šetření vzešlo, že největší zájem by pracovníci měli o zařazení následujících benefitů:

- Příspěvek na cestování do zaměstnání.
- Placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“.
- Příspěvek na životní pojištění.
- Příspěvek na penzijní připojištění.

Každá kategorie zaměstnanců by tedy měla svůj seznam plošně poskytovaných benefitů a zároveň seznam zaměstnaneckých výhod, z nichž by si mohli zvolit. Volba z balíčku benefitů by byla samozřejmě korigována. První variantou je, že jednotlivé volitelné benefity by byly obodovány a každý zaměstnanec by dostal určitý počet bodů, které může vyčerpat za rok. Druhá varianta by zohledňovala odvedený výkon pracovníka, k čemuž by se použilo navrženého dokumentu sestaveného k provedení zpětné vazby.

PRVNÍ VARIANTA

Představa je taková, že každý zaměstnanec, který má se zaměstnavatelem uzavřený pracovní poměr trvající déle než jeden rok, bude mít celkově 10 bodů, a návrh na bodové ohodnocení jednotlivých volitelných benefitů je opět uveden v tabulce.

Tab. 24: Návrh volitelných zaměstnaneckých výhod a jejich bodové ohodnocení pro případ první varianty (Vlastní zpracování).

Pro kategorii THP	Bodové ohodnocení
• Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory	2
• Poskytování právního poradenství	1
• Možnost využití služebního automobilu pro soukromé účely	3
• Příspěvek na cestování do zaměstnání	3
• Placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“	4
• Příspěvek na životní pojištění	4
• Příspěvek na penzijní připojištění	4
Pro kategorii D	Bodové ohodnocení
• Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory	2
• Poskytování právního poradenství	1
• Jazykové vzdělávání ve společnosti	3
• Odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu	4
• Příspěvek na cestování do zaměstnání	3
• Placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“	4
• Příspěvek na životní pojištění	4
• Příspěvek na penzijní připojištění	4

Volba benefitů by probíhala například před koncem každého roku a zaměstnanci by si zvolili zaměstnanecké výhody na další rok.

DRUHÁ VARIANTA

Druhá varianta by zohledňovala roční výkon pracovníka, který by se zjistil prostřednictvím sečtení všech dosažených bodů, jež zaměstnanec nasbíral z navrženého dokumentu sloužícího pro zpětnou vazbu.

V dokumentu je sledováno každý měsíc osm kritérií, jež nadřazený ohodnotí 5 – 0 body. To znamená, že zaměstnanec může za každý měsíc získat maximálně 40 bodů, což za rok představuje celkem 480 bodů. Dosažený počet bodů za rok bude tvořit kredit, z něhož může pracovník čerpat při výběru benefitů, jejichž bodové ohodnocení se musí oproti první variantě změnit. Návrh na bodové ohodnocení jednotlivých benefitů při použití druhé varianty je uveden v tabulce.

Tab. 25: Návrh volitelných zaměstnaneckých výhod a jejich bodové ohodnocení pro případ druhé varianty (Vlastní zpracování)

Pro kategorii THP	Bodové ohodnocení
• Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory	80
• Poskytování právního poradenství	40
• Možnost využití služebního automobilu pro soukromé účely	120
• Příspěvek na cestování do zaměstnání	120
• Placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“	160
• Příspěvek na životní pojištění	160
• Příspěvek na penzijní připojištění	160
Pro kategorii D	Bodové ohodnocení
• Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory	80
• Poskytování právního poradenství	40
• Jazykové vzdělávání ve společnosti	120
• Odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu	160
• Příspěvek na cestování do zaměstnání	120
• Placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“	160
• Příspěvek na životní pojištění	160
• Příspěvek na penzijní připojištění	160

U zavedených benefitů by byly podmínky pro jejich poskytování stejné a u čtyř nově zavedených zaměstnaneckých výhod by mohla platit následující omezení platná pro obě varianty.

Příspěvek na cestování do zaměstnání

Příspěvek na cestování do zaměstnání by měl být poskytován jednou za rok zaměstnancům, jejichž bydliště neleží ve Žďáru nad Sázavou a zároveň je od tohoto města, v němž sídlí organizace PKS okna a.s., vzdáleno minimálně 7 kilometrů. Výše příspěvku na cestování by se odvíjela od vzdálenosti, kterou musí pracovník urazit při cestě z místa bydliště do sídla společnosti například takto:

- 7 – 15 km: 500 korun za rok.
- 16 – 25 km: 700 korun za rok.
- 26 a více km: 900 korun za rok.

Placené dva dny nemoci bez „neschopenky“

Společnost jednou ročně vyplatí zaměstnanci 100 % průměrného výdělku za dva dny nemoci.

Druhou možností je, že si společnost stanoví procento, které bude schopna vyplácen. Nemusí se jednat o celých 100 %.

Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnavatel bude přispívat zaměstnanci na životní pojištění částku, jejíž výše by se mohla odvíjet od doby zaměstnání pracovníka ve společnosti. Výše příspěvků by se mohla vyvíjet dle níže vytvořené tabulky.

Tab. 26: Návrh vývoje výše příspěvků na životní pojištění (Vlastní zpracování).

Odpracovaná doba	Výše příspěvku za měsíc [Kč]	Výše příspěvku za rok [Kč]
1 - 2 roky	100	1 200
3 - 5 let	250	3 000
Více než 5 let	500	6 000

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel bude přispívat zaměstnanci na penzijní připojištění částku, jejíž výše by se mohla odvíjet od doby zaměstnání pracovníka ve společnosti. Výše příspěvků by se mohla vyvíjet dle níže vytvořené tabulky.

Tab. 27: Návrh vývoje výše příspěvků na penzijní připojištění (Vlastní zpracování).

Odpracovaná doba	Výše příspěvku za měsíc [Kč]	Výše příspěvku za rok [Kč]
1 - 2 roky	100	1 200
3 - 5 let	250	3 000
Více než 5 let	500	6 000

4.1.5 Náborový příspěvek

Posledním návrhem, který by měl organizaci pomoci řešit nedostatek kvalifikované pracovní síly, je zavedení náborového příspěvku. Náborový příspěvek by mohl být poskytován stávajícímu zaměstnanci za doporučení kvalifikovaného pracovníka nebo novému zaměstnanci.

V prvním případě bylo uvažováno, že stávající zaměstnanec doporučí kvalifikovaného pracovníka. V takové situaci by právě stávajícímu zaměstnanci byla vyplacena určitá částka. Mohlo by se jednat o částku 2 000 korun, která by byla vyplacena po třech měsících od nástupu doporučeného pracovníka.

Druhý případ uvažoval nástup kvalifikovaného pracovníka, který by se rozhodl pro práci právě ve společnosti PKS okna a.s. Takovému zaměstnanci by byla postupně vyplacena jedna celá mzda. Hned při nástupu by pracovník obdržel 40 % jedné mzdy, po 3 odpracovaných měsících by obdržel 30 % mzdy a po 6 měsících by mu bylo vyplaceno rovněž 30 % mzdy.

4.2 Ekonomické zhodnocení návrhů

V kapitole, která se bude zabývat ekonomickým zhodnocením, budou popsány přínosy a vyčísleny náklady, jež vzniknou zavedením návrhů.

4.2.1 Přínosy návrhů

Návrhy, které byly popsány v předchozí kapitole, se zaměřují na zlepšení v následujících oblastech:

- **Zlepšení srozumitelnosti systému odměňování** - prostřednictvím vytvoření přehledné a srozumitelné brožury obsahující přehled zaměstnaneckých výhod, by mělo dojít k lepšímu pochopení systému poskytování benefitů. Ke srozumitelnosti by napomohla i navrhovaná prezentace brožury, neboť by se zaměstnanci mohli přímo na místě ptát na nejasnosti. Poslední věcí pro zlepšení srozumitelnosti by byl určený pracovník, na něhož se pracovníci v případě nepochopení mohou individuálně obrátit.
- **Zlepšení informovanosti zaměstnanců** – lepší informovanost zaměstnanců by rovněž měla zajistit brožura shrnující poskytované benefity, kterou obdrží každý zaměstnanec ihned po skončení navrhované prezentace. Právě navrhovaná prezentace by měla ke zlepšení informovanosti napomoci nejvíce, neboť přímé sdělení a upozornění na možnost využití benefitů je účinnější než pouhé umístění vytisknutých směrnic na určitá místa.
- **Zavedení poskytování zpětné vazby od vedoucích pracovníků** – díky zavedení zpětné vazby by se mohla zvýšit motivace některých zaměstnanců. Poskytováním zpětné vazby dojde rovněž ke zdokonalení procesu hodnocení pracovníka.
- **Zvýšení motivační schopnosti benefitů** – prostřednictvím volení si zaměstnaneckých výhod by mohlo dojít ke zvýšení motivace zaměstnanců, neboť si každý bude moci vybrat takový benefit, o nějž má největší zájem. V případě zavedení volby zaměstnaneckých výhod s ohledem na výkon by se mohlo zlepšit i vnímání hodnocení, neboť si zaměstnanci stěžovali, že při hodnocení není brán ohled na výkon.
- **Zlepšení nedostatku kvalifikované pracovní síly** – se zmírněním nedostatku kvalifikované pracovní síly by měl pomoci náborový příspěvek.

Vyhodnocení přínosů návrhů bylo zpracováno pouze slovně, neboť číselné vyhodnocení je možné provést pouze zpětně. V rámci zpětného vyhodnocení bude možné použít vyhodnocení kvalitativní, kdy budou přínosy zpětně zjišťovány pomocí dotazníkového

šetření spokojenosti, nebo bude použito kvantitativní vyhodnocení přínosů, u něhož bude sledován procentní nárůst mzdových nákladů, který by měl být nižší než procentní nárůst produktivity práce.

4.2.2 Vyčíslení nákladů

V následující kapitole bude uvedeno vyčíslení nákladů, které bude pouze orientační. Vzhledem k navrhovanému volitelnému systému zaměstnaneckých výhod bude využito hrubých odhadů, neboť nelze dopředu zjistit, jak se bude volení benefitů vyvíjet. Vyčíslení tedy bude sestaveno na základě odhadů a pro představu bude vytvořeno více variant.

Vyčíslení nákladů bude provedeno jako rozbor každé navrhované věci zvlášť.

Opakované zjišťování spokojenosti

V rámci opakovaného zjišťování spokojenosti je nutno vytisknout šestistránkový dotazník pro všechny zaměstnance společnosti. Jedná se o daňově uznatelný výdaj pro zaměstnavatele a při výpočtu bude uvažován počet zaměstnanců za rok 2015, což bylo 240 osob, a cena za 500 kusů papíru 85 korun. Cena za inkoust nebude uvažována. Odhadované celkové náklady činí 123 korun, což znamená, že náklad na jednoho zaměstnance činí 0,5 koruny.

Informační brožura

Po předchozí úvaze lze vyčíslit i celkovou cenu brožury, která má 9 stran a bude vytisknuta pro všechny zaměstnance. Bude vytvořeno ještě 30 brožur navíc, které se bude možné umístit na různá místa ve společnosti. Opět se jedná o daňově uznatelný výdaj pro zaměstnavatele. Odhadované celkové náklady činí 230 korun, což je po rozpočítání na jednoho zaměstnance zhruba 1 koruna.

Zpětná vazba od vedoucího pracovníka

Vzhledem k tomu, že dotazník k zpětné vazbě má pouze jednu stranu, může být natisknutý na druhou stranu papíru, na němž každý zaměstnanec jednou za měsíc dostává vytisknutý graf vývoje svého výkonu. Závěrem tedy je, že se zavedením dokumentů zaznamenaná společnost pouze vznik oportunitních nákladů, neboť vedoucímu pracovníkovi potrvá delší čas hodnocení jednoho zaměstnance.

Benefit – Příspěvek na cestování do zaměstnání

Při výpočtu nákladů u příspěvku na cestování je vycházeno z hrubého odhadu, že za práci dojíždí polovina ze všech zaměstnanců organizace, což představuje 120 lidí. Náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a dále odvádí z této částky ještě 34 % za sociální a zdravotní pojištění zaměstnance, pokud je právo na hrazení části nákladů zakotveno v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele či jiné smlouvě, a zaměstnanci se z částky odečte sociální a zdravotní pojištění a 15 % daň z příjmu fyzických osob. Budou vypočteny tři varianty, které by mohly nastat.

1) Všichni zaměstnanci, kteří dojíždí, dojíždí ze vzdálenosti větší než 26 kilometrů

Výpočet: $120 \times 900 = 108\,000 \times 1,34 = 144\,720$ Kč

Celkové náklady za rok by v takovém případě včetně daňového řešení činily 144 720 korun, což znamená, že náklady na jednoho zaměstnance činí 1 206 korun.

2) Střední hodnota

Výpočet: $[(1\,206 - 670) / 2] + 670 = 938 \times 120 = 112\,560$ Kč

Tato varianta bude střední hodnotou mezi předchozí a následující variantou. V takovém případě vychází celkové náklady za rok 112 560 korun a náklady na jednoho zaměstnance jsou tedy 938 korun.

3) Všichni zaměstnanci, kteří dojíždí, dojíždí ze vzdálenosti 7 – 15 kilometrů

Výpočet: $120 \times 500 = 60\,000 \times 1,34 = 80\,400$ Kč

Celkové náklady za rok by v takovém případě včetně daňového řešení činily 80 400 korun, což znamená, že náklady na jednoho zaměstnance činí 670 korun.

Benefit – Placené dva dny nemoci bez „neschopenky“

Při výpočtu nákladů u této zaměstnanecké výhody bylo rovněž počítáno se třemi variantami. První variantou je pesimistická verze, že všichni zaměstnanci vyčerpají právě tento benefit, druhou variantou je verze realistická, že benefit vyčerpá 90 % pracovníků a poslední optimistická verze počítá s 50 % zaměstnanci, kteří výhodu využijí. Pro výpočet byla použita průměrná hrubá měsíční mzda platná pro rok 2014, jež činila 26 995 korun, a počet pracovních dnů, jimiž byla dělena průměrná hrubá měsíční mzda, aby byl zjištěný denní výdělek, činil 22. Náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a dále odvádí z této částky ještě 34 % za sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Zaměstnanci se z částky odečte sociální a zdravotní pojištění a 15 % daň z příjmu fyzických osob.

1) Pesimistická varianta

Výpočet: $26\,995 \times 1,34 = 36\,173 / 22 = 1\,644 \times 2 = 3\,288 \times 240 = 789\,120$ Kč

Celkové náklady za rok po výpočtu včetně daňového řešení činí 789 120 korun, což znamená, že na jednoho zaměstnance připadá hodnota 3 288 korun.

2) Realistická varianta

Výpočet: $26\,995 \times 1,34 = 36\,173 / 22 = 1\,644 \times 2 = 3\,288 \times 216 = 710\,208$ Kč

Celkové náklady za rok po výpočtu včetně daňového řešení činí 710 208 korun, hodnota na jednoho zaměstnance je stále stejná.

3) Optimistická varianta

Výpočet: $26\,995 \times 1,34 = 36\,173 / 22 = 1\,644 \times 2 = 3\,288 \times 120 = 394\,560 \text{ Kč}$

Celkové náklady za rok po výpočtu včetně daňového řešení činí 394 560 korun, hodnota na jednoho zaměstnance je stále stejná.

Benefit – Příspěvek na životní pojištění

V rámci příspěvku na životní pojištění bude brána v potaz zjištěná doba zaměstnání dle výsledků z dotazníkového šetření, kde vyšlo, že cca 60 % pracovníků je ve společnosti zaměstnáno déle než 5 let a zbylých 40 % méně než 5 let. Pro výpočet bude předpokládáno, že 10 % zaměstnanců je ve společnosti 1 – 2 roky a 30 % pracuje v organizaci 3 – 5 let. Náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným v plné výši, neplatí sociální ani zdravotní pojištění za zaměstnance a zaměstnanec je od daně osvobozen.

Opět byly vytvořeny tři varianty. Pesimistická varianta předpokládá, že všichni zaměstnanci využijí příspěvek, realistická předpokládá, že z každé skupiny příspěvek využije 90 % zaměstnanců a optimistická počítá, že příspěvek bude využívat 50 % lidí z každé skupiny.

1) Pesimistická varianta

Výpočet: $(0,6 \times 240 \times 6\,000) + (0,3 \times 240 \times 3\,000) + (0,1 \times 240 \times 1\,200) = (144 \times 6\,000) + (72 \times 3\,000) + (24 \times 1\,200) = 1\,108\,800 \text{ Kč}$

Celkové náklady za rok vychází na 1 108 800 korun. Po rozpočtení celkových nákladů mezi 240 zaměstnanců vychází hodnota 4 620 korun na jednoho.

2) Realistická varianta

Výpočet: $(0,9 \times 144 \times 6\,000) + (0,9 \times 72 \times 3\,000) + (0,9 \times 24 \times 1\,200) = (130 \times 6\,000) + (65 \times 3\,000) + (23 \times 1\,200) = 1\,002\,600 \text{ Kč}$

Celkové náklady za rok vychází na 1 002 600 korun.

3) Optimistická varianta

Výpočet: $(0,5 \times 144 \times 6\,000) + (0,5 \times 72 \times 3\,000) + (0,5 \times 24 \times 1\,200) = 554\,400$ Kč

Celkové náklady za rok vychází na 554 400 korun.

Benefit – Příspěvek na penzijní připojištění

Náklady na příspěvek na penzijní připojištění budou stejné jako náklady na příspěvek na životní pojištění. Náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným v plné výši, neplatí sociální ani zdravotní pojištění za zaměstnance a zaměstnanec je od daně osvobozen. Výpočet byl prováděn za stejných podmínek a byly sestaveny opět tři varianty.

1) Pesimistická varianta

Výpočet: $(0,6 \times 240 \times 6\,000) + (0,3 \times 240 \times 3\,000) + (0,1 \times 240 \times 1\,200) = (144 \times 6\,000) + (72 \times 3\,000) + (24 \times 1\,200) = 1\,108\,800$ Kč

Celkové náklady za rok vychází na 1 108 800 korun. Po rozpočtení celkových nákladů mezi 240 zaměstnanců vychází hodnota 4 620 korun na jednoho.

2) Realistická varianta

Výpočet: $(0,9 \times 144 \times 6\,000) + (0,9 \times 72 \times 3\,000) + (0,9 \times 24 \times 1\,200) = (130 \times 6\,000) + (65 \times 3\,000) + (23 \times 1\,200) = 1\,002\,600$ Kč

Celkové náklady za rok vychází na 1 002 600 korun.

3) Optimistická varianta

Výpočet: $(0,5 \times 144 \times 6\,000) + (0,5 \times 72 \times 3\,000) + (0,5 \times 24 \times 1\,200) = 554\,400$ Kč

Celkové náklady za rok vychází na 554 400 korun.

Náborový příspěvek za doporučení

U výpočtu náborového příspěvku na doporučení bude odhadováno, že zaměstnanců, kteří doporučí kvalifikovaného pracovníka, bude zhruba 5. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a dále odvádí z této částky ještě 34 % za sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Zaměstnanci se z částky odečte sociální a zdravotní pojištění a 15 % daň z příjmu fyzických osob. Celkové náklady včetně daňového řešení činí 13 400 korun, což znamená 2 680 korun na zaměstnance.

Výpočet: $2\,000 \times 1,34 = 2\,680 \times 5 = 13\,400$ Kč

Náborový příspěvek pro nového zaměstnance

U výpočtu náborového příspěvku pro nového zaměstnance bude rovněž počítáno s pěti novými zaměstnanci. Náklad je opět pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a dále odvádí z této částky 34 % za sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Zaměstnanci se z částky odečte sociální a zdravotní pojištění a 15 % daň z příjmu fyzických osob. Pro výpočet je potřeba znát výši mzdy, kterou neznáme, a proto bude uvažována průměrná hrubá měsíční mzda z roku 2014, jež činila 26 995 korun. Celkové náklady vzniklé ze zavedení náborového příspěvku pak včetně daňového řešení činí 180 865 korun za rok, což znamená, že náklady na jednoho pracovníka vzniklé ihned při nástupu činí 14 469 korun, náklady po třech měsících na jednoho pracovníka činí 10 853 korun a náklady po šesti měsících, které pracovník u společnosti odpracuje, činí rovněž 10 853 korun.

Výpočet: $(0,4 \times 26\,995 \times 1,34) = 14\,469$ Kč

$(0,3 \times 26\,995 \times 1,34) = 10\,852$ Kč

$(14\,469 + 10\,852 + 10\,852) \times 5 = 180\,865$ Kč

4.2.3 Shrnutí nákladů

Následující tabulka shrnuje celkové náklady, které byly vyčísleny v předchozí kapitole.

Tab. 28: Shrnutí nákladů (Vlastní zpracování).

	Pesimistická verze	Realistická verze	Optimistická verze
Opakované zjišťování spokojenosti [Kč]	123		
Informační brožura [Kč]	230		
Zpětná vazba od vedoucího pracovníka [Kč]	0	0	0
Příspěvek na cestování do zaměstnání [Kč]	144 720	112 560	80 400
Placené dva dny nemoci bez „neschopenky“ [Kč]	789 120	710 208	394 560
Příspěvek na životní pojištění [Kč]	1 108 800	1 002 600	554 400
Příspěvek na penzijní připojištění [Kč]	1 108 800	1 002 600	554 400
Náborový příspěvek za doporučení [Kč]	13 400		
Náborový příspěvek pro nového zaměstnance [Kč]	180 865		
Náklady celkem za rok [Kč]	3 346 058	3 022 586	1 778 378
Mzdové náklady v roce 2014 [Kč]	74 182 000		
Celkové náklady v roce 2014 [Kč]	608 986 000		

Bylo zjištěno, že při zvýšení nákladů o hodnotu vypočítanou v pesimistické verzi dojde ke zvýšení celkových nákladů o cca 0,6 % a mzdových nákladů o cca 4,5 %. Pokud budou uvažovány hodnoty verze realistické, dojde k nárůstu celkových nákladů o cca 0,5 % a mzdových nákladů o cca 4,1 % a při zvýšení nákladů o hodnoty verze optimistické dojde k nárůstu celkových nákladů o cca 0,3 % a mzdových nákladů o cca 2,4 %.

Závěrem lze tedy poznamenat, že nárůst celkových nákladů je nepatrný a nárůst mzdových nákladů není vyšší než 5 %, což je pozitivní a značí, že návrhy by byly realizovatelné.

4.3 Harmonogram návrhů změn

Pro každý návrh, který si žádá určitý čas na přípravu, je potřeba sestavit i harmonogram změn. Následující kapitola se tedy zaměří na průběh navrhovaných změn v čase.

Opakované zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Opakované zjišťování spokojenosti zaměstnanců nevyžaduje příliš mnoho času na přípravu a následné zajištění. Čas, ve kterém se bude zjišťování spokojenosti konat, si určí sama společnost. Nemělo by se však jednat o měsíce červenec a srpen, kdy si většina pracovníků vybírá dovolenou, a tudíž nebudou přítomni na pracovišti. Šetření by se pak zbytečně protahovalo.

Vhodným termínem pro zjišťování spokojenosti by mohl být například podzim. Návrh harmonogramu je uveden v tabulce.

Tab. 29: Návrh harmonogramu pro opakované zjišťování spokojenosti (Vlastní zpracování).

Datum	Činnost
2. 10. 2017 – 6. 10. 2017	Příprava dotazníků a jejich rozdání
6. 10. 2017 – 6. 11. 2017	Doba určená pro vyplnění dotazníků
6. 11. 2017 – 17. 11. 2017	Vyhodnocení dotazníků

Vytvoření srozumitelné informační brožury

U tohoto návrhu bude potřeba vyhradit čas na přípravu brožur po každého zaměstnance a přenesení brožury do elektronické podoby prezentace. S brožurou by se mohli zaměstnanci seznámit na nejbližším školení, které se bude konat.

Pro sestavení harmonogramu bude uvažováno, že termín nejbližšího školení bude stanoven na 1. 9. 2016.

Tab. 30: Návrh harmonogramu pro prezentaci informační brožury (Vlastní zpracování).

Datum	Činnost
22. 8. 2016 – 29. 8. 2016	Příprava brožur
30. 8. 2016	Vytvoření prezentace
31. 8. 2016	Naučení se a zdokonalení prezentace
1. 9. 2016	Konání prezentace a rozdání brožur

Zavedení podrobnějších hodnotících pohovorů zahrnujících zpětnou vazbu

V případě zavedení podrobnějších hodnotících pohovorů, které budou zahrnovat i zpětnou vazbu, je potřeba seznámit s touto změnou zaměstnance dopředu. Vzhledem k tomu, že dokumenty zahrnující zpětnou vazbu mají návaznost na další návrh, kterým je možnost volby některých benefitů zohledňující výkon pracovníka, je potřeba uvažovat nad těmito věcmi dohromady.

Aby bylo možné začít s volbou benefitů, je nutné, aby zaměstnanci měli již nasbírané body za celý rok, což znamená, že bude nejlepší, když společnost začne s využíváním dokumentů ke zpětné vazbě od roku 2017. Na začátku února 2017 by proběhl první sběr bodů a takto by se postupovalo celý rok. Návrh harmonogramu je uveden v tabulce.

Tab. 31: Návrh harmonogramu pro zavedení podrobnějších hodnotících pohovorů (Vlastní zpracování).

Datum	Činnost
28. 11. 2016	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami
29. 11. 2016 – 6. 1. 2017	Schválení navrhovaných změn
9. 1. 2017 – 3. 2. 2017	Seznámení zaměstnanců se změnami
6. 2. 2017	Zahájení používání dokumentů ke zpětné vazbě

Možnost volby některých zaměstnaneckých výhod

V rámci tohoto návrhu byly vytvořeny dvě varianty.

PRVNÍ VARIANTA

První varianta vycházela z toho, že volitelné benefity budou obodovány a zaměstnanec si poté zvolí takové zaměstnanecké výhody, jež shledává nejužitečnějšími. Pro volbu bude mít každý pracovník kredit 10 bodů. Byly by tedy všem zaměstnancům nastavené stejné podmínky. Harmonogram bude znázorňovat variantu, že by byl tento systém zaveden od roku 2017.

Tab. 32: Návrh harmonogramu pro zavedení volby některých benefitů (Vlastní zpracování).

Datum	Činnost
21. 10. 2016	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami
24. 10. 2016 – 11. 11. 2016	Schválení navrhovaných změn
14. 11. 2016 – 2. 12. 2016	Seznámení zaměstnanců se změnami
5. 12. 2016 – 7. 12. 2016	Školení vedoucích pracovníků
9. 1. 2017	Zavedení systému a výběr benefitů na další rok

DRUHÁ VARIANTA

Druhá varianta pracovala s myšlenkou, že volba benefitů se bude odvíjet od výkonu pracovníka za předchozí rok. Pracovník by každý měsíc sbíral body, které by odrážely jeho měsíční výkon. Celkový počet nasbíraných bodů za rok by tvořil kredit, z něhož by poté pracovník čerpal při výběru obodovaných zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k tomu, že od roku 2017 by zaměstnanci začali sbírat body za hodnocení jejich výkonu, budou si moci vybírat benefity až na rok 2018, což zobrazuje i vytvořený harmonogram.

Tab. 33: Návrh harmonogramu pro zavedení volby některých benefitů v závislosti na výkonu pracovníka (Vlastní zpracování).

Datum	Činnost
21. 10. 2016	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami
24. 10. 2016 – 11. 11. 2016	Schválení navrhovaných změn
14. 11. 2016 – 9. 12. 2016	Seznámení zaměstnanců se změnami
12. 12. 2016 – 16. 12. 2016	Školení vedoucích pracovníků
9. 1. 2017	První vyplnění zpětnovazebného dokumentu
6. 2. 2017 – 8. 1. 2018	Vyplňování zpětnovazebného dokumentu každý měsíc
9. 1. 2018	Výběr benefitů na další rok

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navržení vhodných změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti PKS okna a.s., které by se zaměřily na odstranění slabých stránek organizace či eliminaci stávajících hrozeb. Práce sestávala ze tří částí, jež postupně směřovaly k vytyčenému cíli.

V teoretické části byly uvedené načerpané poznatky v oblasti hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců, které byly následně využity pro sestavení analytické části.

Analytická část byla stěžejní pro sestavování návrhů změn, neboť podrobně informovala o aktuální situaci v podniku týkající se systému hodnocení a odměňování. Byly využity různé druhy analýz zahrnující analýzu hospodářské situace, analýzu společnosti s využitím analýzy 7S faktorů, analýzu zaměstnanců, současného systému hodnocení a odměňování, dále rovněž analýzu konkurence, trhu práce a vše shrnovala SWOT analýza.

Analýza hospodářské situace zobrazila vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti v čase. Poté byly popsány podmínky uvnitř společnosti i faktory působící na organizaci zvenku. Analýza zaměstnanců se zaměřila například na strukturu pracovníků dle různých hledisek, jejich nemocnost, fluktuaci či produktivitu práce a průměrné mzdy. Byl podrobně nastíněn současný systém hodnocení a odměňování, po němž následovala analýza konkurence. Analýzy konkurence se nejprve soustředila na společnost, jež podnikají ve stejném oboru, a po nich také na organizace se stejnou potřebou pracovních pozic. V analýze trhu práce byly vyčísleny ukazatele související s obyvatelstvem v kraji Vysočina, které byly porovnávány s hodnotami celé České republiky, dále ukazatele odrážející nezaměstnanost, nabídku práce a poptávku po ní, žebříček oblíbenosti benefitů, dotace a legislativu související s tématem práce. Zakončení tvořila SWOT analýza pomocí níž bylo možné zjistit slabé stránky společnosti a její hrozby.

Významnou částí analytické byly výsledky z provedeného dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno, že silnou stránkou společnosti je komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, že zaměstnanci mají možnost vyjádření se k problémům

ve společnosti, nebo že jsou zaměstnancům poskytovány vhodné pracovní podmínky. Na druhé straně bylo ale zaznamenáno, že pracovníci nejsou příliš spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami, neboť pro ně nejsou motivující, že není prováděna dostatečná zpětná vazba od vedoucích pracovníků, dále se vyjádřili, že současný systém hodnocení a odměňování pro ně není příliš srozumitelný a projevila se i jejich nedostatečná informovanost.

Na základě všech údajů a informací získaných v předcházejících dvou částech byly sestaveny takové návrhy, které se zaměřují na řešení či alespoň eliminaci aktuálních problémů společnosti. Mezi navrhovaná řešení patřilo opakované zjišťování spokojenosti pracovníků, vytvoření srozumitelné informační brožury, zavedení podrobnějších hodnotících pohovorů zahrnujících zpětnou vazbu a možnost volby některých zaměstnaneckých výhod, kde byly zpracovány dvě varianty provedení.

Vše završovalo ekonomické zhodnocení navrhovaných změn a vytvoření harmonogramů, dle nichž se může postupovat v případě zavádění navrhovaných změn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, c2002. 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- (2) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- (3) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- (4) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- (5) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (6) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Psychologie v managementu a v podnikání*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 268 s. ISBN 80-731-8193-2.
- (7) VEDOUCÍ EKONOMICKÉHO ÚSEKU. *Interview*. PKS okna a.s., Brněnská 126/38, Žďár nad Sázavou. 2. 10. 2015.
- (8) PKS OKNA. Základní informace o firmě. *Pksokna.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.pksokna.cz/>.
- (9) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 126 s. ISBN 80-707-9988-9.
- (10) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- (11) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

- (12) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (13) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (14) HELIOS. Helios green [online]. 2015 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/produkty/helios-green/>.
- (15) VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ. *Interview*. PKS okna a.s., Brněnská 126/38, Žďár nad Sázavou. 24. 3. 2016.
- (16) PKS HOLDING A.S. *Kolektivní smlouva 2016*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2016.
- (17) BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- (18) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- (19) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
- (20) ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- (21) PKS HOLDING A.S. *Směrnice k výhodám zaměstnanců PKS okna a.s. kategorie THP poskytovaným nad rámec kolektivní smlouvy pro rok 2015*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2015.
- (22) PKS HOLDING A.S. *Směrnice k výhodám zaměstnanců PKS okna a.s. kategorie D poskytovaným nad rámec kolektivní smlouvy pro rok 2015*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2015.

- (23) PKS HOLDING A.S. *Směrnice k zaměstnaneckým výhodám zaměstnanců PKS okna a.s., nad rámec kolektivní smlouvy pro rok 2016*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2016.
- (24) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30853.
- (25) WINDOW HOLDING A. S. Kariéra. *Windowholding.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: <http://www.windowholding.cz/21-kariera.html>.
- (26) OKNA MACEK A.S. Kariéra. *Oknamacek.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: <http://www.oknamacek.cz/kontakt/kariera>.
- (27) SULKO S.R.O. Kariéra. *Sulko.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/kariera/>.
- (28) TOKOZ A.S. Kariéra. *Tokoz.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: <http://www.tokoz.cz/o-firme-kariera>.
- (29) HETTICH ČR K.S. Kariéra u firmy Hettich. *Hettich.com* [online]. 2016 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: https://www.hettich.com/cz_CS/hettich-ve-zkratce/kariera.html.
- (30) ŽDÁRSKÝ PRŮVODCE. Volná pracovní místa ve Žďáru nad Sázavou. *Zdarskypruvodce.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: <http://www.zdarskypruvodce.cz/volna-mista-zdar-nad-sazavou/>.
- (31) TESLA JIHLAVA S.R.O. Nabídka pracovních pozic. *Teslaji.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: <http://www.teslaji.cz/59-nabidka-pracovnich-pozic.html>.
- (32) BOSCH DIESEL S.R.O. Nabídka volných pracovních míst. *Bosch.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z: <http://bosch.jobs.cz/>.

- (33) ŠTĚRBOVÁ, K. *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. ING Pojišťovna: 2014 [cit. 2016-4-12]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>.
- (34) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy a náklady práce. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-4-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.
- (35) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *Mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-4-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=C&rok=2016&uzemi=142000&send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statsk=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&_piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=C&_piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2016&_piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=176000&ok=Vybrat.
- (36) MZDOVÁ ÚČETNÍ. *Interview*. PKS okna a.s., Brněnská 126/38, Žďár nad Sázavou. 27. 4. 2016.
- (37) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, *Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2015.
- (38) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ V ČR. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. *Strukturalni-fondy.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-4-13]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-\(1\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-(1)).
- (39) EVROPSKÁ KOMISE. *Sdělení komise Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění*. Brusel: Evropská komise, 2010.
- (40) KRUNTORÁDOVÁ, M., *Mzdový systém podniku: Odměňován, mzdový systém podniku*. Brno: VUT Fakulta Podnikatelská, 2015.

- (41) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Varianty zvyšování minimální mzdy v příštím období*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2015.
- (42) IDNES.CZ. Zprávy. *Idnes.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-14-4]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/vlada-proplaceni-nemocenske-v-prvnich-trech-dnech-nepodporila-pbd-/domaci.aspx?c=A160418_121750_domaci_kop.
- (43) IPODNIKATEL.CZ. Podnikám. *Ipodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2016-5-5]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>.
- (44) PKS HOLDING A.S. *Interní materiál*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2016.
- (45) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (46) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-5-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30849>.
- (47) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Regionální data ve veřejné databázi. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-5-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/regionalni-data-ve-verejne-databazi>.
- (48) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělanostní struktura populace ČR. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-5-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20552571/25012814q402.pdf/186d6560-893d-4998-a576-4404fc051e6f?version=1.1>.
- (49) PERSONALL. Fluktuace – diagnóza a léčba. *Personál.cz* [online]. 2005 [cit. 2016-5-20]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.
- (50) RADIOŽURNÁL. Stanice. *Rozhlas.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-5-21]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/zurnalservis/_zprava/je-mozne-pobirat-materskou-pres-otce-ano-ale-neni-to-snadne--1443482.

(51) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-5-21]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ISO	International Organization for Standardization
Kč	koruna česká
km	kilometr
NACE	Nomenclature générale des Activitiés économiques dans les Communautés Européennes
např.	například
OR	obchodní rejstřík
tzv.	takzvaně
ÚP	Úřad práce

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj nákladů mezi léty 2010 – 2014.....	37
Graf 2: Vývoj výnosů mezi léty 2010 – 2014.....	38
Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření mezi léty 2010 – 2014.	39

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model 360° zpětné vazby.	17
Obr. 2: Proces motivace.	25
Obr. 3: Yerkesův-Dodsonův zákon.	27
Obr. 4: Organizační struktura společnosti.	41
Obr. 5: Úseky a oddělení podřízené řediteli společnosti	46
Obr. 6: Organizační struktura ekonomického úseku.	47
Obr. 7: Organizační struktura výrobního úseku.	48
Obr. 8: Organizační struktura divize Eurookna.	48
Obr. 9: Organizační struktura divize Plastová okna.	49
Obr. 10: Organizační struktura obchodního úseku	50
Obr. 11: Návrh dokumentu zpětné vazby k odvedené práci zaměstnance.	101

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled motivačních teorií.....	29
Tab. 2: Počty zaměstnanců v absolutním a procentním vyjádření	51
Tab. 3: Rozložení zaměstnanců dle pohlaví	51
Tab. 4: Fluktuace zaměstnanců mezi léty 2010 – 2015.....	51
Tab. 5: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz za rok 2014.....	53
Tab. 6: Produktivita práce a průměrné mzdy mezi léty 2010 a 2014	54
Tab. 7: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech mezi léty 2010 a 2014	56
Tab. 8: Základní stupnice mzdových tarifů	60
Tab. 9: Výše věrnostních příplatků.....	65
Tab. 10: Benefity nabízené společnostmi se stejným předmětem podnikání	75
Tab. 11: Výsledky hospodaření společností se stejným předmětem podnikání za rok 2014.	76
Tab. 12: Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností se stejným předmětem podnikání za rok 2014.....	77
Tab. 13: Benefity nabízené společnostmi se stejnou potřebou pracovních profesí	78
Tab. 14: Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností se stejnou potřebou pracovních profesí za rok 2014	79
Tab. 15: Vývoj počtu obyvatel a míra ekonomické aktivity v ČR a kraji Vysočina mezi léty 2010 – 2015	80
Tab. 16: Věkové složení a průměrný věk obyvatel v kraji Vysočina mezi léty 2010 - 2014	81

Tab. 17: Vzdělanostní struktura populace v ČR a kraji Vysočina v roce 2014.....	81
Tab. 18: Podíl nezaměstnaných, obecná míra nezaměstnanosti a uchazeči o zaměstnání	82
Tab. 19: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly ve Žďáru nad Sázavou k březnu 2016.....	83
Tab. 20: Vývoj průměrných mezd mezi léty 2010 – 2014.	84
Tab. 21: Vývoj poskytování benefitů v letech 2010 – 2014.....	86
Tab. 22: SWOT analýza.....	96
Tab. 23: Návrh plošně poskytovaných benefitů	102
Tab. 24: Návrh volitelných zaměstnaneckých výhod a jejich bodové ohodnocení pro případ první varianty.....	103
Tab. 25: Návrh volitelných zaměstnaneckých výhod a jejich bodové ohodnocení pro případ druhé varianty.....	104
Tab. 26: Návrh vývoje výše příspěvků na životní pojištění.	105
Tab. 27: Návrh vývoje výše příspěvků na penzijní připojištění	106
Tab. 28: Shrnutí nákladů.....	114
Tab. 29: Návrh harmonogramu pro opakované zjišťování spokojenosti.....	115
Tab. 30: Návrh harmonogramu pro prezentaci informační brožury	116
Tab. 31: Návrh harmonogramu pro zavedení podrobnějších hodnotících pohovorů. ..	116
Tab. 32: Návrh harmonogramu pro zavedení volby některých benefitů	117
Tab. 33: Návrh harmonogramu pro zavedení volby některých benefitů v závislosti na výkonu pracovníka.....	118

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	I
Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření	VIII
Příloha 3: Brožura nabízených benefitů.....	XXXVI

Dotazník pro zaměstnance společnosti PKS okna a.s.

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní, a jehož vypracování by Vám nemělo zabrat více než 15 minut. Získané údaje budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce s názvem „Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Tereza Němcová

Označte křížkem vždy jednu nejvýstižnější odpověď, případně můžete připsat slovní komentář.

1. Pohlaví:

☐ žena ☐ muž

2. Věk:

☐ méně než 20 let ☐ 30 – 49 let ☐ 64 a více let
☐ 20 – 29 let ☐ 50 – 64 let

3. Kategorie:

☐ THP ☐ D

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

☐ méně než 1 rok ☐ 5 let – 10 let
☐ 1 rok – 5 let ☐ více než 10 let

5. Jste spokojený/spokojená se současným systémem odměňování? Pokud ne, uveďte proč.

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

6. Je pro Vás aktuální systém odměňování srozumitelný? Pokud ne, uveďte proč.

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

7. Myslíte si, že je aktuální systém odměňování spravedlivý? Pokud ne, uveďte proč.

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

8. Jste spokojená/spokojený s výší pevné části mzdy?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

9. Jste spokojená/spokojený s nastaveným poměrem pevné a pohyblivé části mzdy?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

10. Co říkáte na nové zaměstnanecké výhody v porovnání s těmi minulými?

☐ jsou lepší ☐ stejné ☐ jsou horší ☐ nezajímám se

11. Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně? Pokud ne, uveďte proč.

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

12. Měl by se současný systém ještě více změnit?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

13. Pokud jste na předešlou otázku odpověděla/odpověděl „ano“ nebo „spíše ano“, uveďte, jak by se měl systém změnit. V případě odpovědi „jinak“, uveďte jak.

- ☐ zvýšit podíl pohyblivé složky ve mzdě
- ☐ snížit podíl pohyblivé složky ve mzdě
- ☐ rozšířit nabídku benefitů poskytovaných všem zaměstnancům
- ☐ zavést zaměstnanecké benefity vázané na konkrétní výkon pracovníka
- ☐ rozšířit nabídku vzdělávání
- ☐ jinak

14. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? Pokud něco jiného, uveďte co?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> mzda | <input type="checkbox"/> mimořádné odměny |
| <input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody | <input type="checkbox"/> náplň práce |
| <input type="checkbox"/> kolektiv na pracovišti | <input type="checkbox"/> pochvala od nadřízeného |
| <input type="checkbox"/> jiné | |

15. Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

16. Jste spokojená/spokojený se vztahy se spolupracovníky na pracovišti? Pokud ne, uveďte proč?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

17. Jste spokojená/spokojený s tím, jak s Vámi komunikují vedoucí pracovníci? Pokud ne, uveďte proč?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

18. Jste spokojená/spokojený se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky? Pokud ne, uveďte proč?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

19. Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

20. Jakým způsobem je hodnocen Váš výkon? Pokud jiným způsobem, tak jakým?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> hodnotící pohovor (pohovor mezi Vámi a vedoucím pracovníkem) |
| <input type="checkbox"/> hodnocení 360° (hodnocení z více stran – od nadřízeného, podřízeného, od pracovníka stejné úrovně, zákazníka apod.) |
| <input type="checkbox"/> jiné |

21. Jak často probíhá hodnocení Vašeho výkonu? Pokud v jiných intervalech, tak kdy?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> každý měsíc | <input type="checkbox"/> každé pololetí |
| <input type="checkbox"/> každé čtvrtletí | <input type="checkbox"/> každý rok |
| <input type="checkbox"/> v jiných intervalech | |

22. Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován?

- ☐ autokratický styl (vedoucí je osobou, která rozhoduje a rozděluje práci, vyžaduje plnění svých příkazů/úkolů, vše si pak pečlivě zkontroluje)
- ☐ demokratický styl (vedoucí s podřízenými vede diskusi, nechává je podílet se částečně na rozhodování, avšak udržuje si vždy možnost konečného slova)
- ☐ liberální styl (podřízení mají možnost seberealizace, sami si stanovují, jakým způsobem si rozvrhnou práci, je zde nízká úroveň kontroly ze strany nadřízeného)

23. Máte možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problémů na pracovišti, které se Vás týkají?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

24. Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

25. Měla/měl jste možnost vyjádřit se k tvorbě nových zaměstnaneckých výhod?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

26. Jste spokojená/spokojený s náplní Vaší práce? Pokud ne, proč?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

27. Je pro Vás Vaše práce fyzicky náročná?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

28. Je pro Vás Vaše práce psychicky náročná?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

29. Pociťujete při práci stres? Pokud ano, uveďte příčinu.

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

30. Jste spokojená/spokojený s pracovními podmínkami na pracovišti (osvětlení, vybavenost pracoviště, přístup k pitné vodě, hluchost apod.)? Pokud ne, uveďte, s čím konkrétně a proč jste nespokojeni.

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

31. Doporučil/doporučila byste zaměstnavatele Svým známým? Pokud ne, uveďte proč?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

32. Uvažujete o změně Svého pracovního místa? Pokud ano, uveďte proč?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

33. Vyplňte tabulku podle kategorie, do které spadáte.

THP

BENEFIT	Využívám	Nevyužívám	Neznám tuto výhodu
Příspěvek na stravování			
Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory			
Poskytování právního poradenství			
Příspěvek na dovolenou			
Možnost využití služebního automobilu pro soukromé účely			
Jazykové vzdělávání ve společnosti			
Odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu			

D

BENEFIT	Využívám	Nevyužívám	Neznám tuto výhodu
Příspěvek na stravování			
Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory			
Poskytování právního poradenství			
Dovolená za odpracování plného pracovního fondu			
Věrnostní příplatek			
Příspěvek na dovolenou			
Příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek			
Příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu			
Jazykové vzdělávání ve společnosti			
Odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu			

34. Jaké jiné benefity byste ocenila/ocenil? Pokud jiné, napište které.

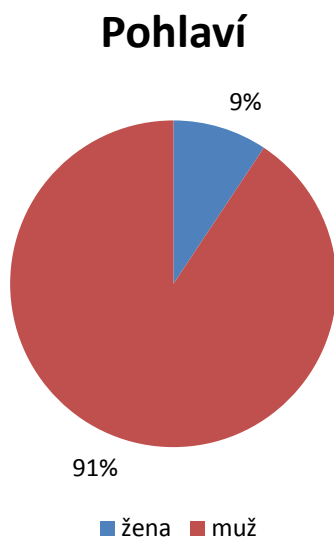
BENEFIT	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Příspěvek na cestování do zaměstnání				
Závodní zubař				
Firemní školka				
Placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“				
Příspěvek na školku				
Příspěvek na hlídání dětí (o prázdninách)				
Příspěvek na životní pojištění				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Očkování proti chřipce				

Jiné benefity:

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. otázka: Pohlaví:

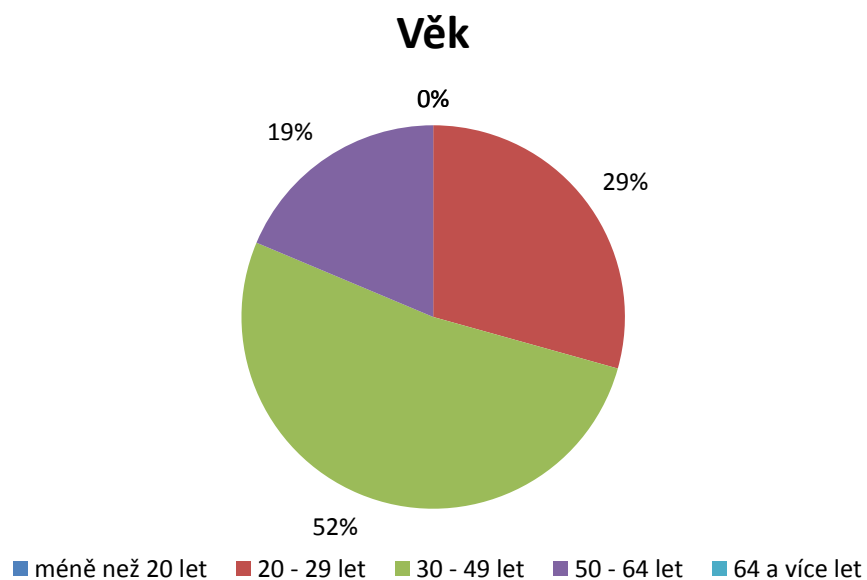
Z celkového počtu respondentů v rámci dotazníkového šetření odpovídalo 91 % mužů a 9 % žen.



Graf 4: Pohlaví (Vlastní zpracování).

2. otázka: Věk:

Věkové rozpětí respondentů je relativně široké, jejich věk se pohybuje mezi 20 a 64 lety. Největší podíl tvoří věková skupina mezi 30 a 49 lety.

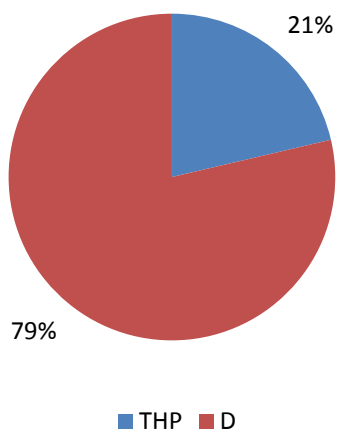


Graf 5: Věk (Vlastní zpracování).

3. otázka: Kategorie:

Na dotazníky odpovídalo celkem 79 % zaměstnanců, kteří se řadí do kategorie D, a 21 % zaměstnanců z kategorie THP.

Kategorie

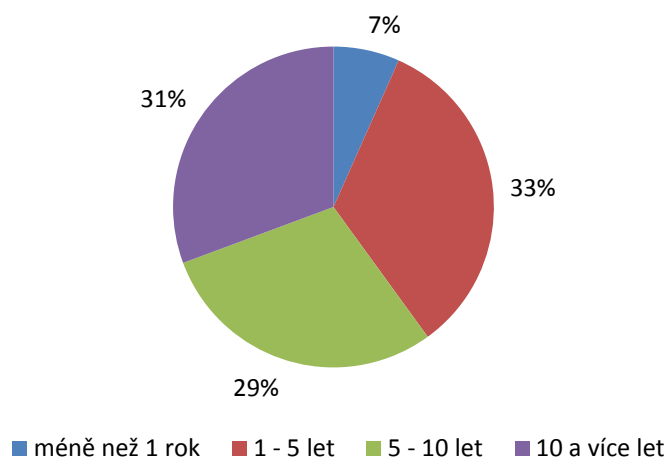


Graf 6: Kategorie (Vlastní zpracování).

4. otázka: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Nejvíce respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují 1 až 5 let. Zároveň odpovědělo i relativně velké množství respondentů, kteří ve společnosti pracují déle než 10 let.

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

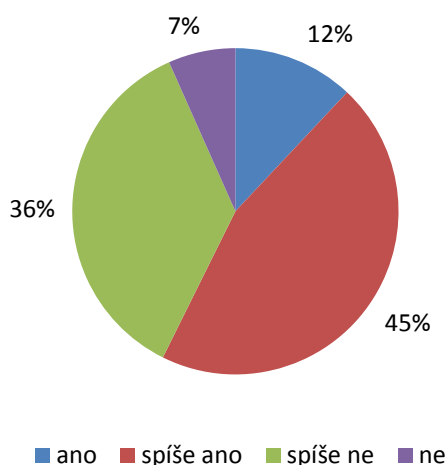


Graf 7: Jak dlouho pracujete ve společnosti? (Vlastní zpracování).

5. otázka: Jste spokojený/spokojená se současným systémem odměňování? Pokud ne, uveďte proč.

Se současným systémem odměňování je spokojená více než polovina respondentů. Zbýlých 43 % odpovědělo negativně a převážná většina respondentů byla z kategorie D, aneb zejména lidé na dělnických pozicích nejsou spokojeni se systémem odměňování. Pod otázkami se objevovaly názory, že při hodnocení není brán ohled na výkon. Že zaměstnanci s vyšším výkonem jsou ohodnoceni stejně jako pracovníci s výkonem nižším, raději by byly hodnoceny podle výkonu než podle zařazení ve třídě. Dále je dle některých nedocenená práce dělníků oproti práci pracovníků THP.

**Jste spokojená/spokojený se
současným systémem odměňování?**

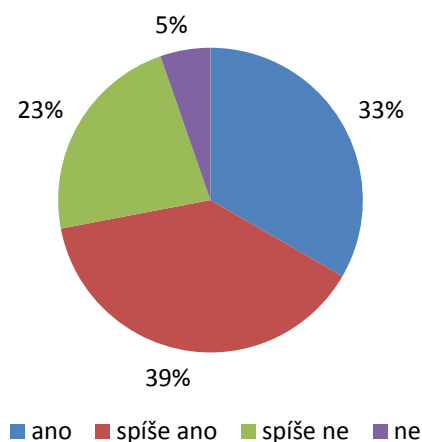


Graf 8: Jste spokojená/spokojený se současným systémem odměňování? (Vlastní zpracování).

6. otázka: Je pro Vás aktuální systém odměňování srozumitelný? Pokud ne, uveďte proč.

Pro 72 % respondentů je současný systém odměňování srozumitelný. 28 % respondentů, zejména z kategorie D, současnému systému odměňování příliš nerozumí. Několik respondentů se vyjádřilo pod otázkou, že je pro ně systém nečitelný a je uzpůsoben spíše pro vedoucí pracovníky.

Je pro Vás aktuální systém odměňování srozumitelný?

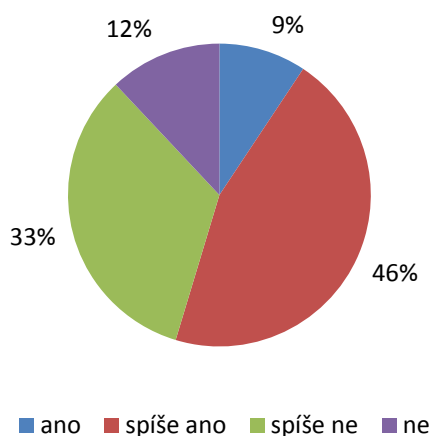


Graf 9: Je pro Vás aktuální systém odměňování srozumitelný? (Vlastní zpracování).

7. otázka: Myslíte si, že je aktuální systém odměňování spravedlivý? Pokud ne, uveďte proč.

45 % respondentů odpovědělo, že současný systém odměňování není spravedlivý. Tuto skupinu respondentů tvořili také pracovníci na dělnických pozicích. Opět se objevoval názor, že není brán dostatečný ohled na odvedenou práci.

Myslíte si, že je aktuální systém odměňování spravedlivý?

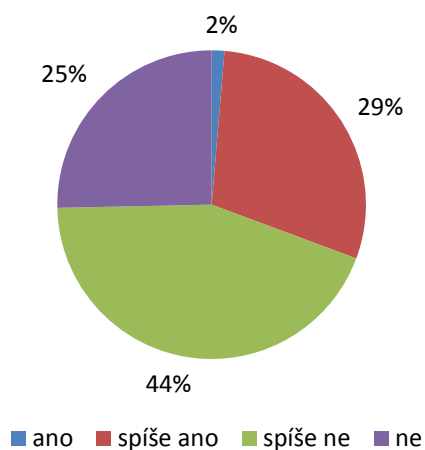


Graf 10: Myslíte si, že je aktuální systém odměňování spravedlivý? (Vlastní zpracování).

8. otázka: Jste spokojená/spokojený s výší pevné části mzdy?

S výší pevné části mzdy není spokojeno 25 % respondentů a dalších 44 % se rovněž kloní na tuto stranu. Nespokojení respondenti jsou z kategorie D. 29 % respondentů je s výší pevné mzdy spíše spokojeno.

Jste spokojená/spokojený s výší pevné části mzdy?

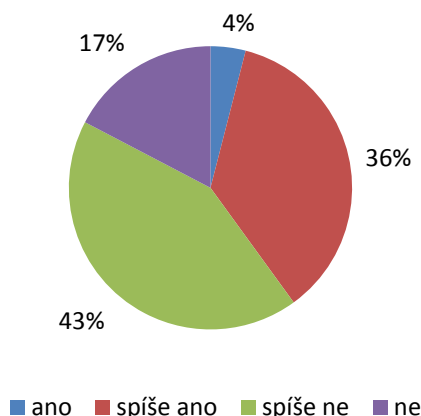


Graf 11: Jste spokojená/spokojený s výší pevné části mzdy? (Vlastní zpracování).

9. otázka: Jste spokojená/spokojený s nastaveným poměrem pevné a pohyblivé části mzdy?

Poměr pevné a pohyblivé části mzdy vyhovuje zhruba 40 % respondentů. Zbýlých 60 % spokojeno není. Skupinu nespokojených tvořili pracovníci kategorie D mladší 50 let.

Jste spokojená/spokojený s nastaveným poměrem pevné a pohyblivé části mzdy?

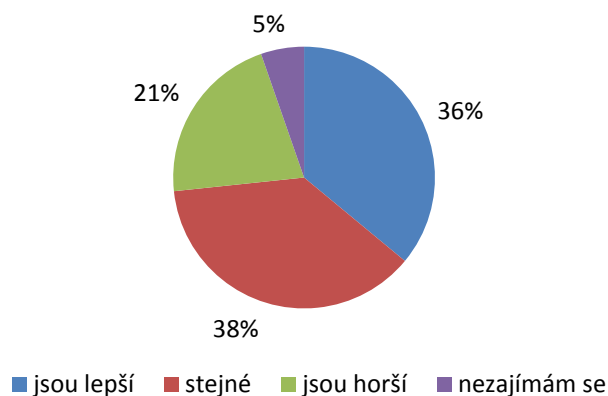


Graf 12: Jste spokojená/spokojený s nastaveným poměrem pevné a pohyblivé části mzdy? (Vlastní zpracování).

10. otázka: Co říkáte na nové zaměstnanecké výhody v porovnání s těmi minulými?

Nové zaměstnanecké výhody jsou přijímány rozporuplně. 36 % respondentů je rádo za nové benefity, 38 % respondentů vnímá nové benefity stejně jako ty staré a 21 % respondentů by nejspíše nejraději vrátilo minulé benefity. Respondenty v odpovědích „stejně“ a „jsou horší“ nespojuje ani kategorie a ani věk, typ respondentů se lišil a zastoupeny byly všechny kategorie i věkové skupiny.

Co říkáte na nové zaměstnanecké výhody v porovnání s těmi minulými?

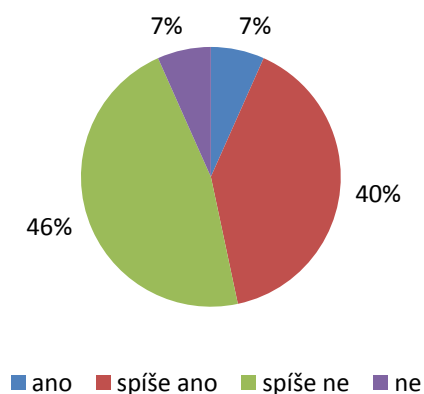


Graf 13: Co říkáte na nové zaměstnanecké výhody v porovnání s těmi minulými? (Vlastní zpracování).

11. otázka: Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně? Pokud ne, uveďte proč.

Na 7 % respondentů nepůsobí benefity motivačně a dalších 46 % respondentů rovněž nevnímá zaměstnanecké výhody jako důležitý motivační prvek. Jedná se o zaměstnance na dělnických pozicích. Raději by uvítali odměnu ve formě peněz, Flexi – poukázky nevyužijí.

Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně?

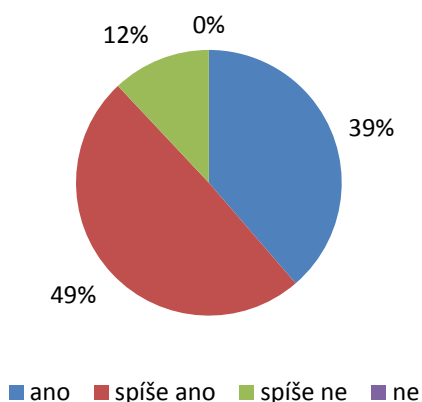


Graf 14: Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně? (Vlastní zpracování).

12. otázka: Měl by se současný systém ještě více změnit?

Celých 88 % respondentů si myslí, že by se stávající systém odměňování měl ještě více změnit. Pro změnu je většina z THP pracovníků a rovněž i pracovníků z kategorie D.

Měl by se současný systém ještě více změnit?

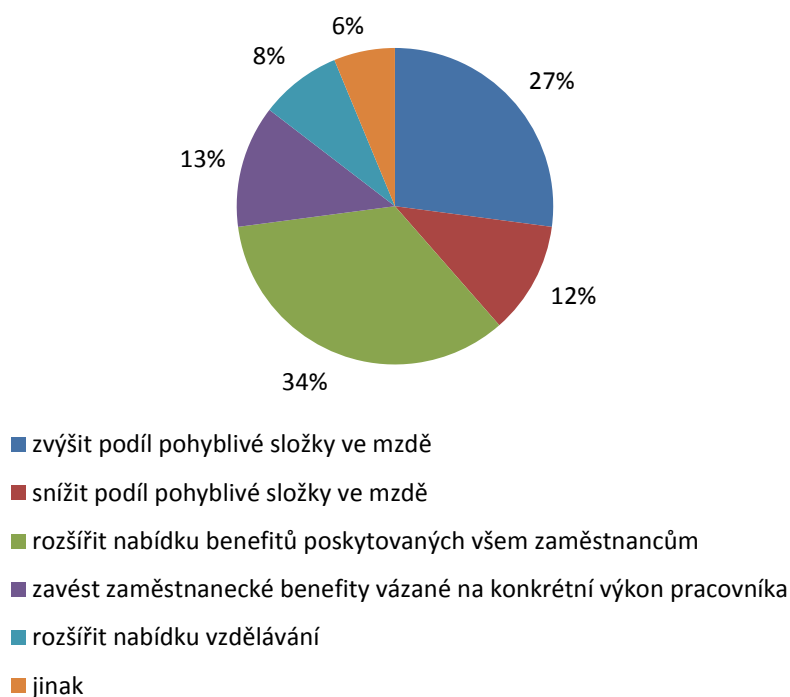


Graf 15: Měl by se současný systém ještě více změnit? (Vlastní zpracování).

13. otázka: Pokud jste na předešlou otázku odpověděla/odpověděl „ano“ nebo „spíše ano“, uveďte, jak by se měl systém změnit. V případě odpovědi „jinak“, uveďte jak.

Nejvíce respondentů by navrhovalo stávající systém rozšířit o nabídku benefitů pro zaměstnance, což navrhovali zejména THP pracovníci a pracovníci mladší 50 let z dělnické kategorie. Druhý největší počet respondentů by uvítalo zvýšení podílu pohyblivé složky ve mzdě, což navrhovali většinou zaměstnanci z kategorie D mladší 30 let.

Jak by se měl systém změnit?

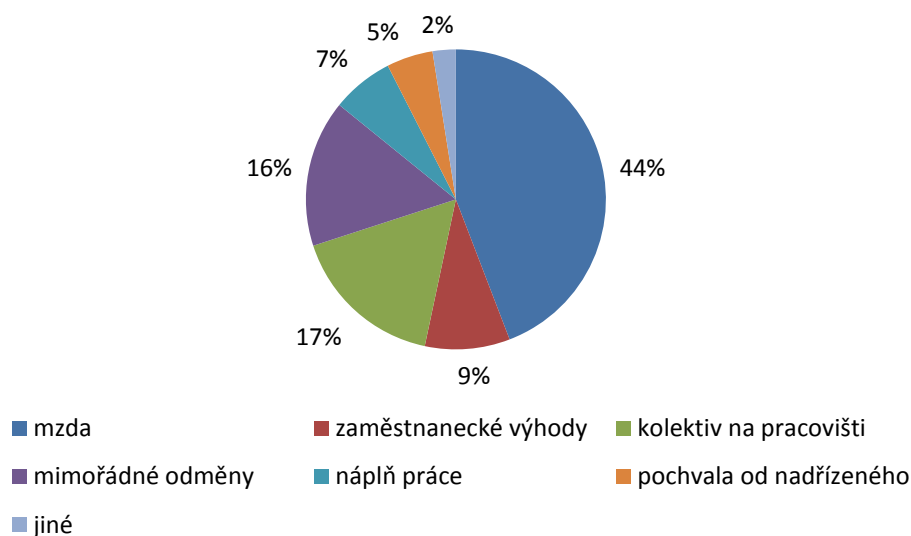


Graf 16: Jak by se měl systém změnit? (Vlastní zpracování).

14. otázka: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? Pokud něco jiného, uveďte co?

Jako nejvíce motivující faktor vnímá 44 % respondentů mzdu. Dále je z výsledku patrné, že zaměstnancům záleží na kolektivu, v němž pracují, na mimořádných odměnách a benefitech.

Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

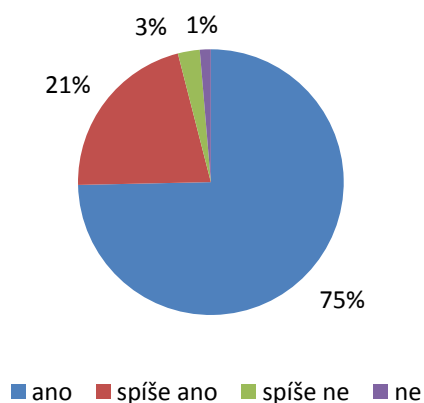


Graf 17 : Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (Vlastní zpracování).

15. otázka: Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

Pro velkou většinu respondentů je kolektiv na pracovišti velice důležitý, což je patrné z grafického vyjádření. Pouhá 4 % respondentů odpověděla, že jim nezáleží na pracovním kolektivu a v tuto skupinu tvořili dělnické pozice, většinou starší 30 let.

Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

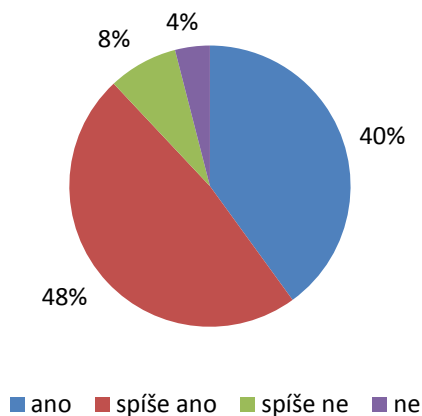


Graf 18: Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete? (Vlastní zpracování).

**16. otázka: Jste spokojená/spokojený se vztahy se spolupracovníky na pracovišti?
Pokud ne, uveďte proč?**

Vzhledem k výsledkům lze konstatovat, že vztahy ve společnosti jsou dobré, neboť 88 % respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni nebo spíše spokojeni. Pouhá 4 % nejsou spokojeni vůbec a 8 % je také spíše nespokojených. Nespokojení jsou zejména pracovníci z kategorie D.

**Jste spokojená/spokojený se vztahy se
spolupracovníky na pracovišti?**

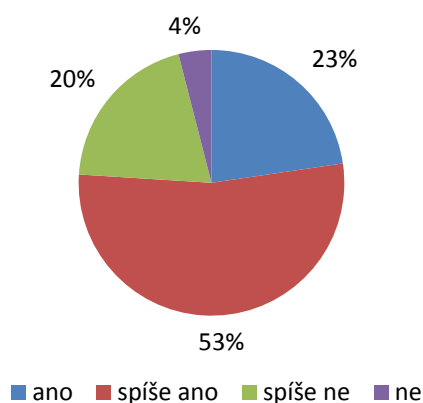


Graf 19: Jste spokojená/spokojený se vztahy se spolupracovníky na pracovišti? (Vlastní zpracování).

**17. otázka: Jste spokojená/spokojený s tím, jak s Vámi komunikují vedoucí pracovníci?
Pokud ne, uveďte proč?**

23 % respondentů je spokojeno s komunikací ze strany vedoucích pracovníků a zhruba polovina odpověděla, že jsou spíše spokojeni, což je velice dobrý výsledek. Zbylých 24 %, které tvořili převážně dělnické pozice, spokojeni nejsou.

Jste spokojená/spokojený s tím, jak s Vámi komunikují vedoucí pracovníci?

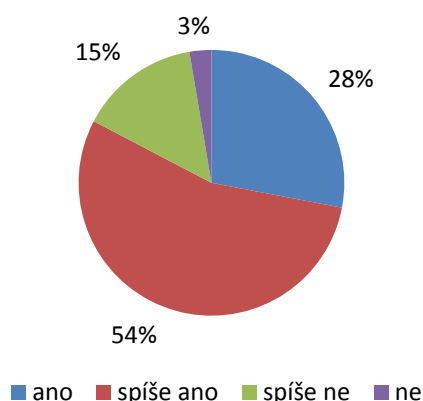


Graf 20: Jste spokojená/spokojený s tím, jak s Vámi komunikují vedoucí pracovníci? (Vlastní zpracování).

18. otázka: Jste spokojená/spokojený se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky? Pokud ne, uveďte proč?

Vztahy mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými jsou dle odpovědí z dotazníku rovněž dobré. Pouze 18 % respondentů odpovědělo, že nejsou nebo spíše nejsou spokojeni, a opět tuto skupinu tvořili zejména dělnické kategorie, které na předchozí otázku rovněž odpověděli negativně.

Jste spokojená/spokojený se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky?

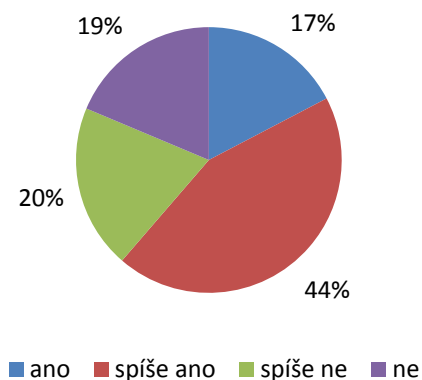


Graf 21: Jste spokojená/spokojený se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky? (Vlastní zpracování).

19. otázka: Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?

Dle výsledků z dotazníku 17 % respondentů dostává ke svým pracovním výsledkům zpětnou vazbu a 44 % uvedlo, že také určitou formu zpětné vazby zaznamenávají. Na druhé straně téměř 40 % respondentů, převážně z kategorie D, odpovědělo, že zpětnou vazbu nedostávají, což je relativně rozpolcený výsledek.

Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?

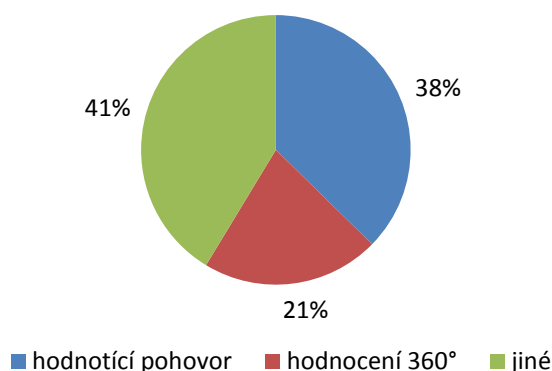


Graf 22: Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce? (Vlastní zpracování).

20. otázka: Jakým způsobem je hodnocen Váš výkon? Pokud jiným způsobem, tak jakým?

38 % respondentů uvedlo, že jejich výkon je hodnocen prostřednictvím hodnotícího pohovoru, který dle reakcí pod otázkou probíhá, ve většině případů, jako skupinový rozhovor mezi vedoucím a podřízenými pracovníky z kategorie D. Odpověď hodnotícího pohovoru zvolila i přibližně polovina respondentů kategorie THP. 41 % respondentů zvolilo možnost „jiné“, která vybízela ke konkretizaci odpovědi. Lidé, kteří zvolili tuto odpověď a zároveň i připsali slovní komentář, uvedli, že si žádného hodnocení výkonu nejsou vědomi.

Jakým způsobem je hodnocen Váš výkon?

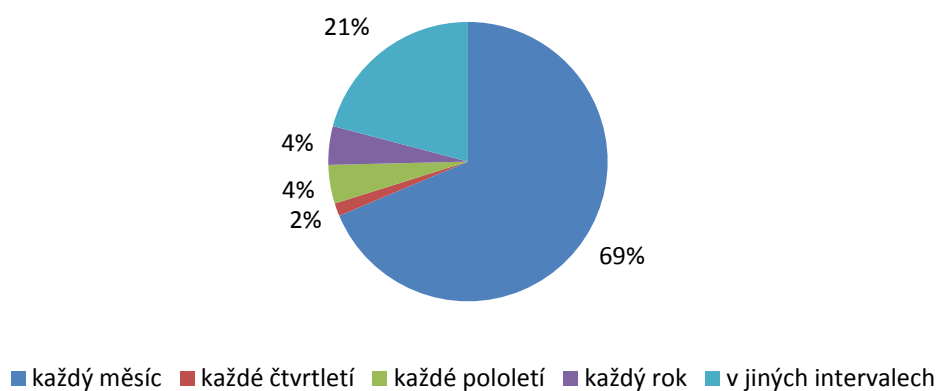


Graf 23: Jakým způsobem je hodnocen Váš výkon? (Vlastní zpracování).

21. otázka: Jak často probíhá hodnocení Vašeho výkonu? Pokud v jiných intervalech, tak kdy?

Nejvíce respondentů uvedlo, že jsou odměňováni každý měsíc, což by mohlo být způsobeno tím, že někteří pracovníci vnímají jako jednu z forem hodnocení jejich výkonu mzdu, která je jim vyplácena měsíčně. 21 % respondentů uvedlo, že jsou odměňováni v jiných intervalech, k čemuž bylo ve více případech připsáno, že si neuvědomují, že by nějaké hodnocení probíhalo, nebo jsou odměňováni nepravidelně.

Jak často probíhá hodnocení Vašeho výkonu?

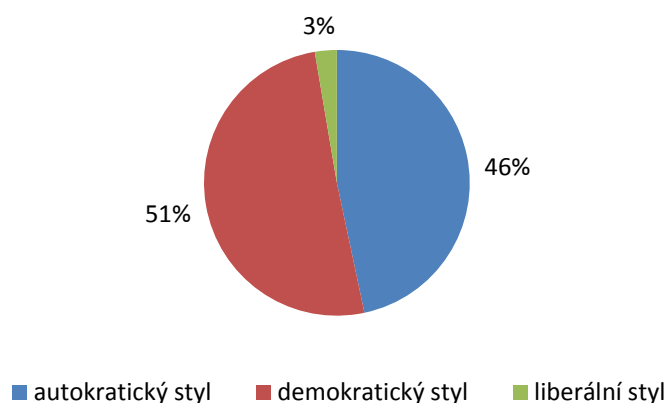


Graf 24: Jak často probíhá hodnocení Vašeho výkonu? (Vlastní zpracování).

22. otázka: Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován?

Téměř polovina respondentů uvedla, že je ve společnosti uplatňován autokratický styl a druhá polovina uvedla, že je uplatňován spíše styl demokratický. V jednotlivých odpovědích byly zastoupeny obě kategorie zaměstnanců, nelze zde konkrétněji vymezit skupinu. Několik komentářů pod otázkou konkretizovalo odpověď, že ze strany mistrů je k nim přistupováno demokraticky, a v případě vedoucího provozu vnímají uplatňování autokratického stylu.

Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován?

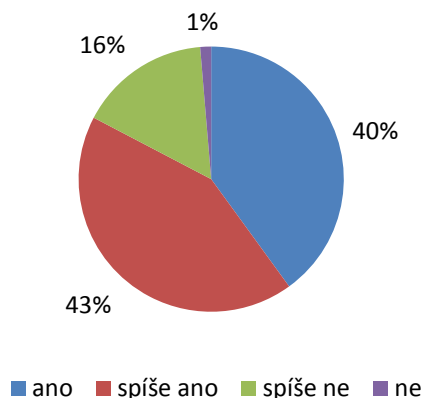


Graf 25: Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován? (Vlastní zpracování).

23. otázka: Máte možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problémů na pracovišti, které se Vás týkají?

40 % respondentů odpovědělo, že možnost zapojení a řešení problémů mají a 43 % uvedlo, že tuto možnost spíše mají, což zřejmě znamená, že o určitých věcech rozhoduje nadřízený sám. 16 % respondentů uvedlo, že spíše nemají možnost vyjádření. Jednalo se o zaměstnance kategorie D, většinou mladší 30 let.

Máte možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problémů na pracovišti, které se Vás týkají?

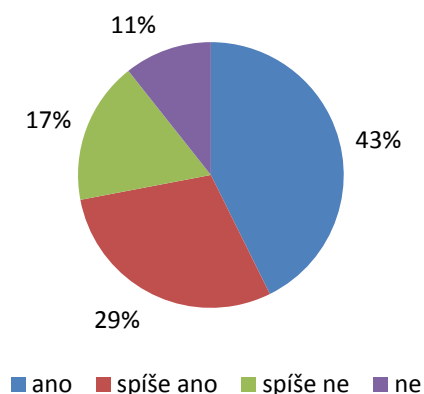


Graf 26: Máte možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problémů na pracovišti, které se Vás týkají? (Vlastní zpracování).

24. otázka: Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace?

Většina respondentů uvedla, že jim jsou nabízena školení, což odpovídá informacím, které byly zjištěny z personálního oddělení. Představa personálního oddělení je taková, že by počet školení chtěli zvýšit a pořádat je pravidelněji. 28 % respondentů uvedlo, že jim nejsou nabízena školení. Jednalo se opět o zaměstnance z kategorie D.

Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace?

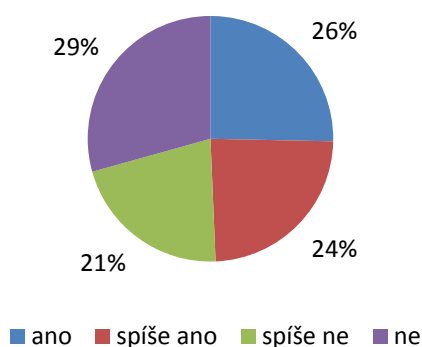


Graf 27: Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace? (Vlastní zpracování).

25. otázka: Měla/měl jste možnost vyjádřit se k tvorbě nových zaměstnaneckých výhod?

Odpovědi na otázku ohledně možnosti vyjádření se k novým zaměstnaneckým výhodám jsou relativně rozpolcené. Téměř 30 % respondentů uvedlo, že možnost vyjádření neměli, jednalo se opět převážně o dělnické kategorie. 26 % naopak uvedlo, že tuto možnost měli. Je možné, že zaměstnanci nebyli o možnosti vyjádřit se k novým zaměstnaneckým výhodám dostatečně informováni.

Měla/měl jste možnost vyjádřit se k tvorbě nových zaměstnaneckých výhod?

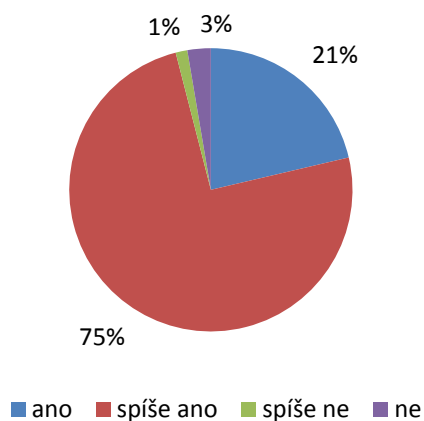


Graf 28: Měl/měla jste možnost vyjádřit se k tvorbě nových zaměstnaneckých výhod? (Vlastní zpracování).

26. otázka: Jste spokojená/spokojený s náplní Vaší práce? Pokud ne, proč?

Na otázku týkající se spokojenosti s náplní práce odpovědělo 96 % respondentů kladně, což je velice pozitivní výsledek. Negativní odpovědi byly většinou od zaměstnanců kategorie D, převážně mladších 30 let.

Jste spokojená/spokojený s náplní Vaší práce?

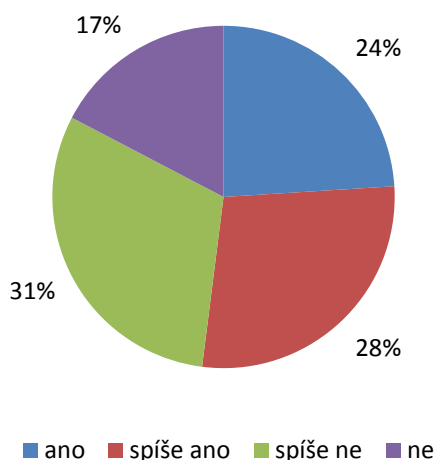


Graf 29: Jste spokojená/spokojený s náplní Vaší práce? (Vlastní zpracování).

27. otázka: Je pro Vás Vaše práce fyzicky náročná?

Odpovědi na otázku, která se ptala na fyzickou náročnost práce, jsou opět rozporuplné. Je to způsobeno rozdíly v pracovních pozicích a jim příslušnými náplněmi práce. 24 % respondentů uvedlo, že je pro ně jejich práce fyzicky náročná, což se týká pozic, kde převládá manuální činnost, kategorie D. Dalších 28 % se rovněž kloní k názoru, že je jejich práce fyzicky náročná, což byli opět pracovníci z dělnických pozic.

Je pro Vás Vaše práce fyzicky náročná?

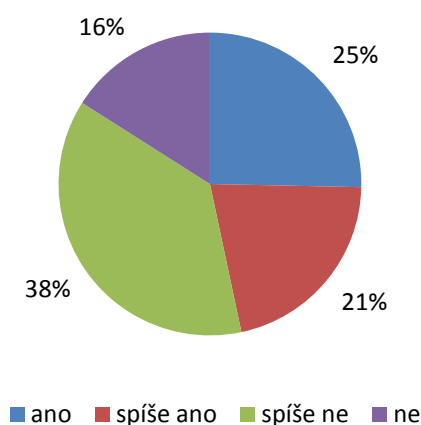


Graf 30: Je pro Vás Vaše práce fyzicky náročná? (Vlastní zpracování).

28. otázka: Je pro Vás Vaše práce psychicky náročná?

Otázka na psychickou náročnost má stejně jako předchozí otázka rozdílné odpovědi, neboť náplň práce na jednotlivých pracovních pozicích se liší a klade na zaměstnance různé nároky. Dle výsledků z dotazníku vnímá 25 % respondentů svoji práci psychicky náročnou, jednalo se ve většině o zaměstnance kategorie THP. Pro 21 % je spíše psychicky náročná, opět kategorie THP, ale objevily se i dělnické pozice. Pro 38 % spíše není psychicky náročná a 16 % odpovědělo, že nepocítují žádný psychický tlak.

Je pro Vás Vaše práce psychicky náročná?

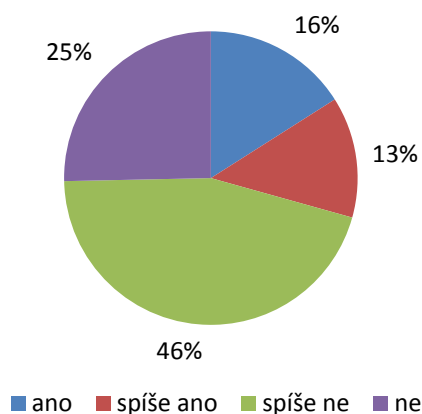


Graf 31: Je pro Vás Vaše práce psychicky náročná? (Vlastní zpracování).

29. otázka: Pociťujete při práci stres? Pokud ano, uveďte příčinu.

Stres při práci pociťuje 16 % respondentů a 13 % uvedlo, že jej spíše pociťují. Pro 46 % respondentů jejich práce spíše není stresující a 25 % lidí uvedlo, že stres nepociťují vůbec. Z výsledku je možné usuzovat, že vyšší stres pociťují zejména pracovníci kategorie THP, kterých odpovídalo zhruba 21 %, a při své práci mají vyšší odpovědnost za výsledky, což může být jedním z faktorů, jež vyvolávají stres.

Pocitujete při práci stres?

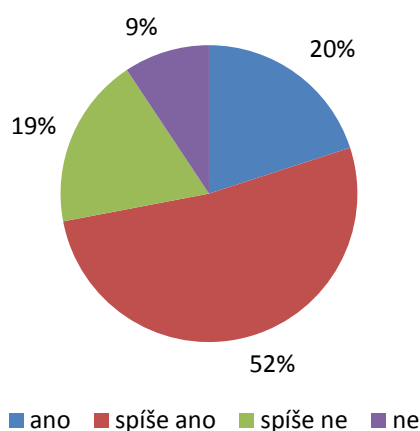


Graf 32: Pocitujete při práci stres? (Vlastní zpracování).

30. otázka: Jste spokojená/spokojený s pracovními podmínkami na pracovišti (osvětlení, vybavenost pracoviště, přístup k pitné vodě, hluchnost apod.)? Pokud ne, uveďte, s čím konkrétně a proč jste nespokojeni.

Více jak polovina respondentů uvedla, že jsou spíše spokojeni s pracovními podmínkami a 20 % respondentů je zcela spokojeno. 19 % a 9 % respondentů odpovědělo negativně, jednalo se pouze o zaměstnance z kategorie D. Někteří svoji odpověď konkretizovali a uvedli, že na dílnách je nedostatek nářadí, zejména ručního.

Jste spokojená/spokojený s pracovními podmínkami na pracovišti?

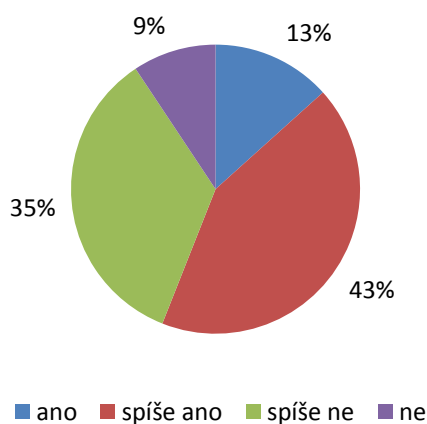


Graf 33: Jste spokojená/spokojený s pracovními podmínkami na pracovišti? (Vlastní zpracování).

31. otázka: Doporučila/doporučil byste zaměstnavatele Svým známým? Pokud ne, uveďte proč?

Více než polovina respondentů by zaměstnavatele svým známým doporučila, 13 % respondentů by určitě doporučilo společnost jako zaměstnavatele a 43 % by spíše doporučilo. Na druhé straně jsou zde opačné názory, kdy by 9 % respondentů zaměstnavatele nedoporučilo a 35 % spíše také ne. Negativně odpovídali zejména dělnické kategorie a asi čtvrtina z THP. Věková struktura byla různá, převažovali mladší 50 let.

Doporučila/doporučil byste zaměstnavatele Svým známým?

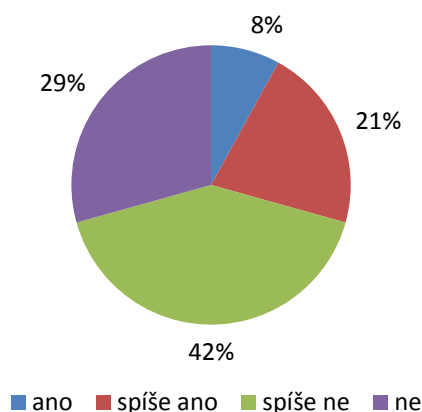


Graf 34: Doporučila/doporučil byste zaměstnavatele Svým známým? (Vlastní zpracování).

32. otázka: Uvažujete o změně Svého pracovního místa? Pokud ano, uveďte proč?

O změně svého pracovního místa uvažuje 8 % respondentů a 21 % dalších rovněž trochu uvažuje, jedná se převážně o respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli negativně. Většina respondentů však odpověděla, že o změně pracovního místa neuvažuje.

Uvažujete o změně Svého pracovního místa?



Graf 35: Uvažujete o změně Svého pracovního místa? (Vlastní zpracování).

33. otázka: Vyplňte tabulku podle kategorie, do které spadáte.

• Kategorie THP:

U tabulky benefitů pro kategorii THP nebyly u několika dotazníků vyplněné všechny kolonky, nicméně z obdržených odpovědí je vidět, že nejvíce využívaný je příspěvek na stravování. Dost zaměstnanců využívá i příspěvek na dovolenou, ale například jazykové vzdělávání, které funguje od roku 2016, moc pracovníků nenavštěvuje. Dalším méně využívaným benefitem je poskytování právního poradenství.

BENEFIT	Využívám	Nevyužívám	Neznám tuto výhodu
Příspěvek na stravování	20	-	-
Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory	-	17	-
Poskytování právního poradenství	1	18	-
Příspěvek na dovolenou	17	3	-
Možnost využití služebního automobilu pro soukromé účely	4	15	-
Jazykové vzdělávání ve společnosti	9	11	-
Odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu	7	13	-

• Kategorie D:

Stejně jako u kategorie THP je i u kategorie D nejvíce využívaný příspěvek na stravování. Dalším relativně oblíbeným benefitem je dovolená za odpracování plného pracovního fondu, věrnostní příplatek, příspěvek na dovolenou, příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek a příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu. Mezi málo využívané výhody patří opět poskytování právního poradenství a jazykové vzdělávání ve společnosti. Objevovala se i možnost odpovědi, že zaměstnanci určitou výhodu neznají. Mezi takové benefity patřila odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu, někteří neznali ani příspěvek na dovolenou či například příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory. Toto zjištění by mohlo být impulsem pro zamyšlení

se nad zlepšením informovanosti zaměstnanců ohledně možnosti využívání zaměstnaneckých benefitů.

BENEFIT	Využívám	Nevyužívám	Neznám tuto výhodu
Příspěvek na stravování	68	7	-
Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory	6	58	11
Poskytování právního poradenství	9	55	11
Dovolená za odpracování plného pracovního fondu v pololetí	52	15	8
Věrnostní příspěvek	48	18	9
Příspěvek na dovolenou	46	11	18
Příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek	46	24	5
Příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu	52	10	3
Jazykové vzdělávání ve společnosti	5	67	3
Odměna při životním jubileu a odchodu do starobního důchodu	21	31	23

34. otázka: Jaké jiné benefity byste ocenila/ocenil? Pokud jiné, napište které.

Z tabulky lze vypožorovat, že zaměstnanci nejvíce stáli o příspěvek na cestování do zaměstnání, placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“, příspěvek na životní pojištění nebo příspěvek na penzijní připojištění. Někteří respondenti se vyjádřili i pod tabulku a opakovaně psali, že by uvítali 13. plat a příspěvek na kulturu. Dále se objevoval i komentář, že by byli rádi, kdyby se opět vrátil příspěvek za plný odpracovaný fond za čtvrtletí a rovněž několik respondentů napsalo, že nejsou spokojeni s vyplácením ve formě flexi – poukázek.

BENEFIT	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Příspěvek na cestování do zaměstnání	68	5	6	9
Závodní zubař	22	5	24	39
Firemní školka	28	7	11	41
Placené 2 dny nemoci bez „neschopenky“	68	8	4	11
Příspěvek na školku	36	7	10	38
Příspěvek na hlídání dětí (o prázdninách)	25	3	21	36
Příspěvek na životní pojištění	67	6	2	8
Příspěvek na penzijní připojištění	74	7	3	6
Očkování proti chřipce	28	9	14	39

NABÍZENÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Rok: 2016

OBSAH

Zaměstnanecké výhody pro kategorii THP

Zaměstnanecké výhody pro kategorii D

Zaměstnanecké výhody společné pro obě kategorie

Zaměstnanecké výhody pro kategorii THP:

- využití služebního automobilu k soukromým účelům

Využití služebního automobilu k soukromým účelům

Pro koho je příspěvek určen

- pro všechny zaměstnance, kteří uzavřeli se zaměstnavatelem pracovní poměr, a zároveň si zažádali o přidělení automobilu

Kdo rozhoduje o přidělení

- vedení společnosti

Zaměstnanecké výhody pro kategorii D

- Příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek
- Příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu
- Dovolená za odpracování plného pracovního fondu v pololetí
- Věrnostní příplatek

Příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek (1. část)

Pro koho je příspěvek určen

- všem zaměstnancům, kteří uzavřeli se zaměstnavatelem pracovní poměr

Výše příspěvku

- výše příspěvku závisí na počtu odpracovaných hodin přesčasové práce od pondělí do pátku v měsíci (viz následující tabulka)

Počet odpracovaných hodin přesčasové práce	Výše příspěvku [Kč]
10 – 15	500
15,25 – 20	800
Více než 20,25	1 500

Příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek (2. část)

Forma a čas výplaty příspěvku

- příspěvek zaměstnanec obdrží ve formě flexi – poukázek v následujícím měsíci v termínu výplaty

Kdo odpovídá za správnost

- za správnost a výplatu příspěvku za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek odpovídá vedoucí divize a mzdová účetní

Příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu

Pro koho je příspěvek určen

- všem zaměstnancům, kteří uzavřeli se zaměstnavatelem pracovní poměr

Výše příspěvku

- za odpracování 6 hodin v sobotu, neděli nebo ve svátek získá zaměstnanec 300 Kč
- za odpracování 8 hodin v sobotu, neděli nebo ve svátek získá zaměstnanec 500 Kč

Forma a čas výplaty příspěvku

- příspěvek bude vyplacen formou flexi – poukázek příslušnou sobotu, neděli nebo svátek, po skončení pracovní doby nebo v 1. následující pracovní den

Kdo je odpovědným za správnost

- za správnost a výplatu příspěvku za práci v sobotní směně odpovídá vedoucí provozu

Dovolená za odpracování plného pracovního fondu v pololetí

Pro koho je příspěvek určen

- pro každého, kdo **během pololetí neměl** absenci, pracovní neschopnost, paragraf a propustky, výjimku tvoří řádná dovolená a úmrtí v rodině
- zároveň musí být pracovník v pracovním poměru v době, kdy mu bude benefit přiznán

Co bude poskytnuto

- při splnění předchozích dvou podmínek bude zaměstnanci poskytnutý **jeden den dovolené navíc**

Kdo odpovídá za správnost

- za správnost plného pracovního fondu odpovídá vedoucí provozu a za dovolenou odpovídá mzdová účetní

Věrnostní příplatek

Komu je příspěvek určen

- všem zaměstnancům, kteří ve společnosti **odpracovali minimálně 3 roky**

Výše a čas výplaty příspěvku

- výše příspěvku závisí na odpracované době ve společnosti (viz následující tabulka) a příspěvek bude vyplacen **v měsíci listopadu** společně se mzdou

Odpracovaná doba	Výše věrnostního příplatku	Rok nástupu do společnosti
3 roky	2.600 Kč	2013
4 roky	3.400 Kč	2012
5 let	4.300 Kč	2011
6 let	5.100 Kč	2010
7 let a více	6.000 Kč	2009

Kdo odpovídá za správnost

- za správnost výše věrnostního příplatku odpovídá vedoucí provozu a mzdová účetní

Zaměstnanecké výhody společné pro obě kategorie:

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na jazykové vzdělávání
- Odměna při životním jubileu a při odchodu do starobního důchodu
- Poskytování právního poradenství
- Příspěvek zaměstnavatele na firemní rekreaci a dětské tábory

Příspěvek na stravování

Pro koho je příspěvek určen

- pro **všechny** zaměstnance společnosti

Výše příspěvku

- zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravování ve výši 55 % z celkové ceny jednoho jídla, zaměstnanec tedy hradí ze své mzdy 45 % ceny jídla

Forma příspěvku

- zaměstnanec obdrží příspěvek ve formě hodnoty stravenky

Příspěvek na dovolenou

Komu je příspěvek určen

- všem zaměstnancům, kteří vyčerpají **alespoň 5 dnů souvislé dovolené** v období **od 1. 6. do 31. 8. 2016**
- vedle první podmínky musí zaměstnanec splnit ještě druhou podmínku, kterou je, že pracovník je **v pracovním poměru** k zaměstnavateli od nástupu do doby poskytnutí příspěvku nejméně **půl roku**

Výše a čas výplaty příspěvku

- výše příspěvku činí **2.000 Kč za rok** a vyplacen bude společně se mzdou v měsíci, v němž bude čerpána dovolená

Kdo odpovídá za správnost

- za správnost poskytnutí příspěvku na dovolenou odpovídá vedoucí divize, obchodní ředitel nebo vedoucí úseku

Příspěvek na jazykové vzdělávání (ve společnosti)

Komu je příspěvek určen

- všem zaměstnancům, kteří uzavřeli se zaměstnavatelem pracovní poměr, a vybrali si jazykové vzdělávání, které probíhá uvnitř společnosti

Podmínky vzdělávání

- pro vzdělávání jsou vymezené **4 hodiny za měsíc** a zaměstnanec si **200 Kč** měsíčně **hradí ze své mzdy**

Príspevek na jazykové vzdelávaní (mimo spoločnosť)

Komu je príspevek určen

- vsem zamestnancům, ktorí uzavřeli se zamestnavatelem pracovnı poměr, a vybrali si jazykové vzdelávanı, které probıhá mimo spoločnosť
- druhou podmınkou je, že jim bylo jazykové vzdelávanı mimo spoločnosť **schváleno ředitelem spoločnosti**

Podmıanky vzdelávanı

- zamestnanec si vzdelávanı **zajišťuje sám**

Výše príspevku

- výše príspevku se rovná nákladům, které zamestnanec musel na vzdelávanı vynaložit, ale **maximálně** to je částka **2 000 Kč za rok**

Forma príspevku a podmıanky jeho prıdělení

- príspevek se poskytuje **formou poukázek** poté, co zamestnanec předloží **doklad o absolvování** vzdelávanı a zamestnanec bude v době výplaty príspevku **v pracovnım poměru**

Kdo odpovídá za výdej a předání poukázek

- vedoucí divize, obchodnı ředitel, vedoucí úseku nebo mzdová účetnı

Odměna při životnım jubileu a odchodu do starobnıho důchodu

Komu je príspevek určen

- vsem zamestnancům, ktorí mají sjednaný **pracovnı poměr na dobu neurčitou** a zároveň nejsou v době poskytnutı výplaty ve výpovědnı lhůtě

Jaké příležitosti

- príspevek se poskytuje při **výročí 30, 35, 40, 45, 50, 55 a 60 let věku** a při **odchodu do starobnıho důchodu**

Výše príspevku, forma a čas výplaty

- výše príspevku činı **2 000 Kč**, který se poskytuje ve formě **dárkového poukazu**
- odměnu zamestnanec obdrží k příslušnému výročí

Kdo odpovídá za správnost

- za správnost poskytnutých údajů odpovídá referent personálnıho oddělení a za výplatu odměny při životnım jubileu a při odchodu do starobnıho důchodu odpovídá sekretárka ředitele

Poskytování právního poradenství

Kdo může využít poradenství

- všichni zaměstnanci, kteří uzavřeli se zaměstnavatelem pracovní poměr, a zároveň se **dopředu objednali** u vedoucí sekretariátu ředitele společnosti a obdrželi od ní termín konzultace

Jak postupovat po objednání

- pokud se na konzultaci budou projednávat listinné dokumenty, je potřeba tyto dokumenty předat vedoucí sekretariátu v zalepené obálce
- vedoucí sekretariátu dokumenty předá právnímu zástupci, aby si je mohl dopředu prostudovat

Kdo a kdy poradenství poskytuje

- poradenství poskytuje právní zástupce společnosti
- poradenství je poskytování vždy **1 hodinu týdně v pondělí od 14:30 do 15:30 hodin**

Co zahrnuje a nezahrnuje právní poradenství

- zahrnuje **konzultace** a nezahrnuje vypracování jakýchkoli listin či dokumentů

Příspěvek zaměstnavatele na firemní rekreaci a dětské tábory

Komu je příspěvek určen

- všem zaměstnancům, kteří mají sjednaný se zaměstnavatelem pracovní poměr

Co je potřeba udělat

- zažádat o příspěvek u vedoucího odborové organizace, který na žádost upozorní vedení společnosti